



**ANA PATRÍCIA
MARQUES DA
FONSECA
MONTEIRO**

**INTERNACIONALIZAÇÃO DA PT INOVAÇÃO NA
ÁFRICA DO SUL – ESTUDO DE CASO**

Dissertação apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Marketing, realizada sob a orientação científica da Professora Doutora Sandra Maria Correia Loureiro, Professora auxiliar do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro.

A mente que se abre a uma nova ideia jamais voltará ao seu tamanho original.

Albert Einstein

O júri

Presidente

Prof. Doutor José Manuel de Almeida Lima Soares de Albergaria

Professor equiparado a assistente 2º triénio no Instituto Superior de Contabilidade e Administração da Universidade de Aveiro

Prof. Doutora Helena Maria Baptista Alves

Professora auxiliar no Departamento de Gestão e Economia da Universidade da Beira Interior

Prof. Doutora Sandra Cristina Correia Loureiro

Professora auxiliar no Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro

Agradecimentos

Aos meus colegas de trabalho, pela abertura, ajuda e disponibilidade.

À minha orientadora, Professora Doutora Sandra Maria Correia Loureiro, pela sua disponibilidade, ajuda, conhecimentos e por ter feito de cada reunião uma nova luz neste longo percurso.

À minha família, por tantas vezes ter abdicado de mim no último ano.

Ao meu marido, João Paulo Monteiro, pelo apoio incondicional, pela disponibilidade, pela energia, pelas críticas, pela ajuda, pela paciência, por não me ter deixado desistir, por acreditar em mim e, acima de tudo, por ter abdicado de mim, de nós e do seu tempo em prol deste projeto.

Palavras-chave

Globalização, internacionalização, marketing, cultura, África do Sul, estudo de caso.

Resumo

Numa sociedade cada vez mais feroz em termos concorrenciais e onde a globalização dissimulou as barreiras geográficas outrora sentidas, é impreterível recorrer a novos meios, novas ferramentas que permitam às empresas, por um lado, oferecer mais-valias aos seus *stakeholders* e, por outro, evoluir em e para mercados diferentes dos por si já explorados. No entanto, não basta pretender explorar outros mercados, é primeiro necessário definir uma estratégia de marketing internacional que, focada no público-alvo da organização, crie linhas de orientação para o percurso que esta deverá seguir de modo a eficazmente atingir a sua (correta e fundamentada) internacionalização.

Focada não só nos conceitos teóricos mais relevantes da área do marketing internacional mas também nas principais contribuições para a compreensão da cultura nacional, a presente dissertação pretende, através do estudo de caso da internacionalização da empresa PT Inovação na África do Sul, caracterizar e estudar o processo já em curso e avaliá-lo, contribuindo, no final, com um conjunto de orientações que poderão potenciar e melhorar a estratégia da empresa.

Keywords

Globalization, internationalization, marketing, culture, South Africa, case study.

Abstract

In a society with increasingly fierce competition and where globalization concealed geographic barriers once felt, it is imperative to resort to new ways, new tools that allow companies to on one hand, offer added value to its stakeholders and on the other, evolve in and to different markets from its already explored. However it's not enough wanting to explore other markets, it is first necessary to define an international marketing strategy, focused on the organization's target, that creates guidelines for the path it should follow in order to effectively achieve its (correct and substantiated) internationalization. Focused not only on the most relevant theoretical concepts of international marketing but also in major contributions to the understanding of national culture, this dissertation intends to be a case study that will allow the author to characterize and evaluate the ongoing process of the internationalization of the company PT Inovação in South Africa to, finally, define a set of guidelines that may enhance and improve the company's strategy.

ÍNDICE

I.	Introdução	1
1	Objetivo e pertinência do estudo	1
2	Estrutura da dissertação	1
II.	Enquadramento teórico	5
1	A globalização e suas implicações nas empresas	5
2	O processo de internacionalização empresarial	7
2.1	Motivos para a internacionalização	7
2.2	Modelos de internacionalização empresarial	9
2.2.1	Teorias económicas de internacionalização	10
2.2.1.1	Teoria do ciclo de vida internacional do produto	10
2.2.1.2	Teoria das orientações de gestão	11
2.2.1.3	Teorias das imperfeições de mercado	12
2.2.1.4	Teoria da internalização	12
2.2.1.5	Teoria eclética (paradigma OLI)	13
2.2.1.6	Teoria da vantagem competitiva	13
2.2.2	Teorias comportamentais da internacionalização	14
2.2.2.1	Modelo de internacionalização Uppsala	14
2.2.2.2	Teoria das redes	15
2.3	Entraves à internacionalização empresarial	16
2.4	Fases de internacionalização empresarial	17
2.4.1	Acesso a mercados externos.....	20
2.4.1.1	Considerações na escolha da forma de acesso	20
2.4.1.2	Formas de acesso.....	21
3	Importância da cultura para o processo de internacionalização.....	26
3.1	Elementos culturais	27
3.2	Teorias da cultura	28
3.2.1	Edward T. Hall - Comunicação intercultural	29
3.2.2	Triandis - Dimensões culturais	30
3.2.3	Inglehart - Inquérito Mundial de Valores (World Value Survey - WVS)	31
3.2.4	Schwartz - Teoria dos valores básicos humanos	34
3.2.5	Geert Hofstede - Dimensões culturais	36
3.3	Súmula das teorias da cultura.....	40
3.4	Teoria dos stakeholders	43
III.	Estudo de caso	45

1	Metodologia de investigação	45
1.1	Etapas do planeamento	47
1.2	Ferramentas de investigação	48
2	Apresentação dos dados recolhidos	50
2.1	Pesquisa secundária.....	50
2.1.1	Caracterização da PT Inovação	50
2.1.1.1	Breve apresentação do Grupo Portugal Telecom, S.A.	50
2.1.1.2	Estrutura orgânica da PT Inovação	51
2.1.1.3	Portfólio de P&S	53
2.1.1.4	Mercados de atuação	56
2.1.1.5	Principais concorrentes	58
2.1.1.6	Estratégia de posicionamento face à concorrência	62
2.1.1.7	Stakeholders da PT Inovação	62
2.1.1.8	Justificação da escolha do mercado	66
2.1.2	Caracterização da África do Sul	68
2.1.2.1	Condições legais de acesso ao mercado.....	70
2.1.2.2	Elementos e Dimensões culturais.....	70
2.2	Pesquisa primária.....	78
2.2.1	Entrevistas.....	78
2.2.1.1	Entrevista 1.....	78
2.2.1.2	Entrevista 2.....	80
2.2.1.3	Entrevista 3.....	81
2.2.2	Observação participante	83
3	Análise dos dados recolhidos	84
3.1	Análise SWOT.....	85
3.1.1	Reflexão em torno do processo atual de internacionalização na África do Sul	86
IV.	Conclusões	93
1	Implicações para a gestão	94
2	Limitações do estudo	95
3	Linhas de investigação futura	96

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Estrutura geral da dissertação.....	3
Figura 2 - Fases de internacionalização	17
Figura 3 - Formas de acesso ao mercado externo.....	21
Figura 4 - Principais teorias da cultura	29
Figura 5 - Mapa mundial de valores de acordo com o WVS realizado entre 1995-1998	32
Figura 6 - Mapa da felicidade elaborado a partir dos resultados do WSV.....	33
Figura 7 - Mapa de confiança interpessoal elaborado a partir dos resultados do WSV	33
Figura 8 - Modelo teórico das relações entre os dez tipos de valores motivacionais.....	35
Figura 9 - Caracterização mundial da distância ao poder	37
Figura 10 - Caracterização mundial do individualismo vs coletivismo	37
Figura 11 - Caracterização mundial da masculinidade vs feminilidade	38
Figura 12 - Caracterização mundial da aversão à incerteza	38
Figura 13 - Caracterização mundial da orientação a longo prazo vs curto prazo	39
Figura 14 - Identificação dos <i>stakeholders</i> de uma grande organização.....	44
Figura 15 - Matriz da análise SWOT.....	46
Figura 16 - Resumo da metodologia de investigação	47
Figura 17 - Logótipo PT Inovação	50
Figura 18 - Presença da PT Inovação no mundo em 2010.....	51
Figura 19 - Estrutura orgânica da PT Inovação em 2010.....	51
Figura 20 - Clusters de P&S da PT Inovação.....	53
Figura 21 - Volume de negócios (em milhões de euros) da PT Inovação	55
Figura 22 - Peso dos clusters de P&S no volume de negócios da PT Inovação	56
Figura 23 - Mercados onde se encontram os Clientes da PT Inovação.....	56
Figura 24 - Peso da presença nacional e internacional no volume de negócios da PT Inovação entre 2007 e 2010	57
Figura 25 - Identificação dos <i>stakeholders</i> da PT Inovação	62
Figura 26 - Peso dos principais mercados da PT Inovação no seu volume de negócios.....	67
Figura 27 - Mapa da África do Sul.....	68
Figura 28 - Principais indicadores macroeconómicos da África do sul	69
Figura 29 - Dimensões culturais de Hofstede - comparação entre Portugal, África do Sul e a média mundial.....	72
Figura 30 - Distância ao poder vs. individualismo/coletivismo (POR: Portugal; SAF: África do Sul)	73
Figura 31 - Masculinidade/Feminilidade vs Evitação da incerteza (POR: Portugal; SAF: África do Sul)	74

Figura 32 - Resumo comparativo das culturas de Portugal e África do Sul de acordo com as dimensões culturais propostas por Hofstede.....	76
Figura 33 - Posição e Quota comercial entre Portugal e África do Sul	87
Figura 34 - Ranking relativo ao estabelecimento de negócios com África do Sul	88

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Resumo dos motivos para a globalização	5
Tabela 2 - Resumo dos motivos de internacionalização por autor	8
Tabela 3 - Resumo das principais teorias económicas da internacionalização	10
Tabela 4 - Resumo das principais teorias comportamentais da internacionalização	14
Tabela 5 - Vantagens e desvantagens das fases de internacionalização	19
Tabela 6 - Formas de acesso aos mercados externos a partir do país de origem - exportação....	21
Tabela 7 - Formas de acesso aos mercados externos a partir do país de destino - contratual	22
Tabela 8 - Formas de acesso aos mercados externos a partir do país de destino - IDE	23
Tabela 9 - Resumo das principais vantagens e desvantagens dos principais meios de entrada nos mercados externos	24
Tabela 10 - Características dos valores.....	34
Tabela 11 - Escala aplicada às dimensões de Hofstede	36
Tabela 12 - Pontos favoráveis e desfavoráveis - Dimensões culturais de Triandis	40
Tabela 13 - Pontos favoráveis e desfavoráveis - Inquérito Mundial de Valores de Inglehart	41
Tabela 14 - Pontos favoráveis e desfavoráveis - Teoria dos valores básicos humanos de Schwartz	41
Tabela 15 - Pontos favoráveis e desfavoráveis - Dimensões culturais de Hofstede	42
Tabela 16 - Departamentos da sede da PT Inovação	52
Tabela 17 - Áreas de atuação da PT Inovação	53
Tabela 18 - Principais Clientes PT Inovação distribuídos por continentes e clusters	57
Tabela 19 - Análise SWOT dos dados recolhidos através das pesquisas primária e secundária	85
Tabela 20 - Caracterização, à luz de conceitos teóricos, do atual processo de internacionalização na África do Sul	86

I. INTRODUÇÃO¹

Numa era de globalização e de grande turbulência dos mercados importa contribuir para a melhoria e aperfeiçoamento da internacionalização das empresas. É, portanto, necessário apoiar a sustentada elaboração de planos de ação, seja através da avaliação do que já está a ser feito, seja através da recolha de dados que complementem a estratégia definida.

1 OBJETIVO E PERTINÊNCIA DO ESTUDO

A presente dissertação tem por objetivo efetuar o levantamento do atual estado do processo de internacionalização da Portugal Telecom Inovação, S.A., doravante designada por PT Inovação, na África do Sul e caracterizar a África do Sul a nível comercial e cultural para, à luz dos diversos conceitos teóricos defendidos pelos principais estudiosos na área, avaliar, por um lado, o que está a ser feito pela empresa e, por outro, traçar um conjunto de orientações e boas práticas que poderão potenciar a sua atuação naquele mercado.

A pertinência desta dissertação reside, por um lado, na capacidade de dar à organização uma visão de alto nível e agrupada do que está a ser feito, do que foi alcançado e, por outro, em como se posiciona a África do Sul face a Portugal, seja a nível cultural ou legal. Tanto quanto se sabe, não foi até hoje levado a cabo pela empresa um estudo semelhante que reúna o confronto do atual processo de internacionalização com os modelos teóricos e a comparação de contextos socioculturais de Portugal com a cultura da África do Sul.

Espera-se, portanto, que este documento seja visto como uma ferramenta de trabalho para a PT Inovação e sirva, a par com outros documentos estratégicos, para uma cada vez melhor e mais adequada postura e ação no mercado em estudo.

2 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

A presente dissertação pretende ser um estudo de caso do processo de internacionalização da PT Inovação para o continente africano, mais especificamente para a África do Sul. Esta organização, empresa instrumental do Grupo Portugal Telecom, cujo setor de atividade são as telecomunicações, com sede na cidade de Aveiro e filiais nas cidades do Porto e Lisboa e em Angola, Brasil, Marrocos e Moçambique (representante técnico-comercial), pretende expandir o seu negócio no continente africano, dando especial enfoque à África do Sul.

Neste âmbito, interessa conhecer as motivações que levam as organizações a pretender expandir os seus negócios para fora do seu mercado tradicional. Viana & Hortinha (2005) apontam 6 razões possíveis: oportunidades estratégicas; vontade de crescimento e mercado; Clientes; concorrentes; custos; natureza do negócio. A par destes, também Teixeira & Diz (2005)

¹ Documento escrito segundo o novo acordo ortográfico.

contribuem com as suas perspetivas para a compreensão das razões que movem as organizações a internacionalizar-se.

Numa segunda fase, e percebida a origem da necessidade/vontade de expansão para mercados externos, importou perceber os processos de internacionalização, a sua génese e caracterização. Do ponto de vista histórico, e já nos sécs. XVIII e XIX, Adam Smith e David Ricardo abordam o conceito da internacionalização, mais propriamente do comércio internacional, dando origem, assim, à teoria clássica do comércio internacional. Posteriormente, e já no séc. XX, começam a surgir outros teóricos que, analisando as dinâmicas internas das organizações, os produtos/serviços e os mercados, contribuíram para a compreensão do processo de internacionalização com a definição de novas teorias.

Numa fase seguinte, analisaram-se as formas possíveis de internacionalização e o que se pretende com cada uma delas. Existem diversas perspetivas inseridas neste tema, sendo uma delas de Viana & Hortinha (2005) que classificam as formas de acesso ao mercado de acordo com o local de produção, portanto, produção no país de origem e produção no estrangeiro.

Conhecidos os motivos para a internacionalização, compreendidos os seus processos, considerou-se importante focar a análise noutro ponto fulcral para o sucesso da expansão das organizações: a cultura. Edward Tylor, em 1817, definiu a cultura como sendo “um conjunto complexo, interdependente e interactuante de conhecimentos, crenças, leis, tradições, artes, costumes e hábitos de um determinado conjunto de seres humanos constituídos em sociedade”. Manifesta-se, entre outros, através das ideias e das relações entre os homens influenciando, assim, o seu processo de comunicação, a sua interação e modo de agir, e distinguindo, ao mesmo tempo, uma pessoa pertencente a um grupo de outra pertencente a outro, defende Hofstede (2001). É com base nisto que teóricos como o já referido Hofstede bem como Schwartz, Triandis e Inglehart apresentam os seus pensamentos e defendem a importância de conhecer a cultura dos países a explorar para, deste modo, construir estratégias de abordagem ao mercado sólidas, duradouras e bem sucedidas.

Deixando esclarecido o enquadramento teórico, passou-se à metodologia de investigação que se considerou adaptar melhor ao objetivo desta dissertação. Assim, o método escolhido foi o estudo de caso que, com o seu caráter de análise exploratória qualitativa, permite a análise de contextos reais, a recolha de ideias principais junto daqueles que estão diretamente envolvidos no processo de internacionalização para, posteriormente, ser feita avaliação à luz do que foi exposto no enquadramento teórico. Para melhor concretizar o presente estudo de caso recorreu-se a pesquisas primárias e secundárias. No caso da pesquisa primária optou-se pela realização de entrevistas semiestruturadas que, assentes num guião leve e de linhas gerais, possibilitaram o levantamento de informações acerca do passado, presente e previsível futuro do atual processo de internacionalização no mercado sul-africano. Também a observação participante pela autora da dissertação, colaboradora da empresa em análise, assumiu o caráter de pesquisa primária e permitiu completar as perceções levantadas com as entrevistas. Quanto à pesquisa secundária,

foi analisada documentação interna e externa cujo principal intuito foi a caracterização da África do Sul e comparação com Portugal, países que, como se verá pelo confronto nas dimensões de Hofstede, posicionam-se de modo diferente em cada uma das dimensões.

Por fim, e a partir das diferentes informações recolhidas através de diferentes metodologias, foi feita uma análise SWOT, com o resumo das principais informações obtidas através da pesquisa primária, e uma avaliação crítica do que está a ser feito atualmente para, em seguida, se elencar algumas sugestões para uma melhor atuação junto do mercado da África do Sul.

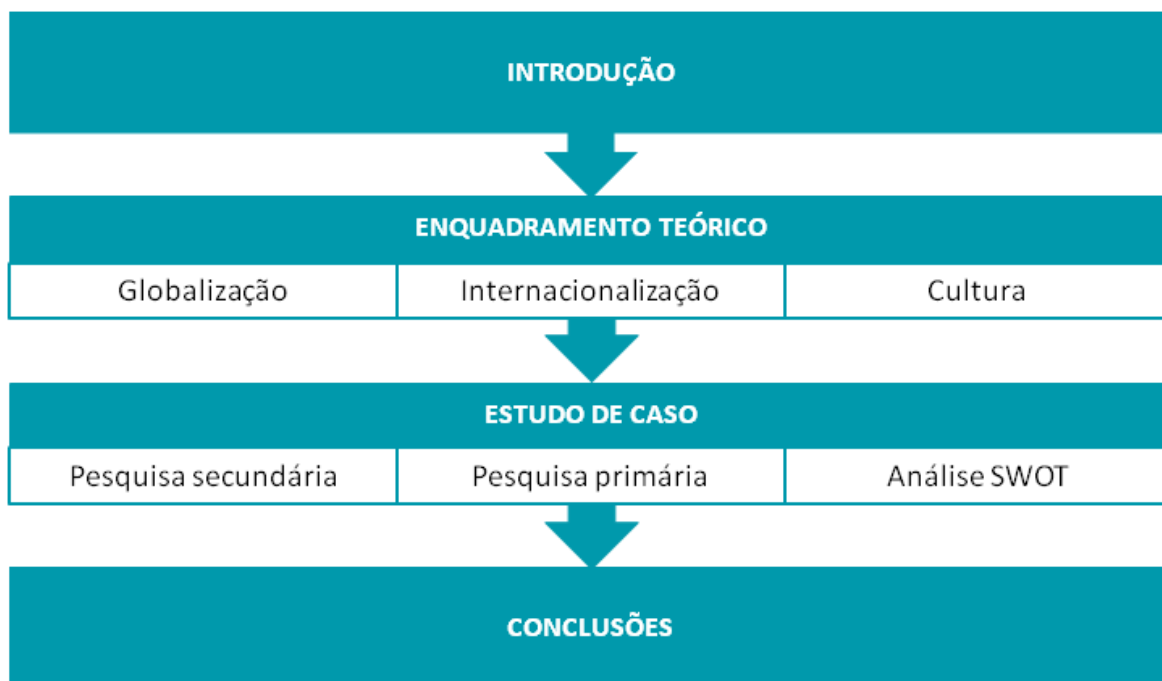


Figura 1 - Estrutura geral da dissertação.

Fonte: Elaboração própria.

II. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

1 A GLOBALIZAÇÃO E SUAS IMPLICAÇÕES NAS EMPRESAS

A difusão e modernização dos meios de comunicação, o desenvolvimento tecnológico, os acordos internacionais promoveram, ao longo dos últimos anos, a abertura das sociedades a outras realidades, a outros paradigmas levando, assim, à globalização de hábitos de consumo, de pensamentos, de modas, de crenças, e, na instância a analisar em seguida, à criação de um mercado mundial, com (inter)dependência de mercados. Na sua vertente económica, apontam Teixeira & Diz (2005), a globalização assenta na ideia de que o mundo propende a ser cada vez mais idêntico e, como tal, os diversos mercados, nacionais ou internacionais, serão cada vez menos diferentes e os produtos cada vez mais similares, realidade que terá um forte impacto nas empresas e na economia mundial.

A perspetiva defendida no presente documento é, portanto, a de que a globalização conduz à internacionalização das empresas, conceito explanado mais à frente. Outras perspetivas poderão ver a globalização como consequência da internacionalização, uma vez que, por pretenderem conquistar novos mercados, as empresas começam a agir globalmente, minimizando as fronteiras geográficas, globalizando processos, produtos e recursos. No entanto, a abordagem aqui defendida é a de que, por atuarem num contexto global no qual foram criadas ferramentas que facilitaram a expansão dos mercados de atuação e no qual se assistiu à liberalização dos mercados internacionais, as empresas acabam por, quase obrigatoriamente, internacionalizar ou pretender internacionalizar as suas estratégias/negócios pois só assim se poderão manter verdadeiramente competitivas.

Tabela 1 - Resumo dos motivos para a globalização

Ideologias de mercado	A filosofia de atuação das empresas passou de local para global não só pela abertura das fronteiras como também pela saturação dos mercados nacionais.
Avanços tecnológicos	Os avanços ao nível dos meios e vias de comunicação, da produção, dos transportes e logística permitiram às empresas a descoberta de novos mercados, de fornecedores/parceiros, novas ideias e melhoramento de processos.
Liberalização do mercado internacional; criação/reconhecimento de blocos regionais	Organizações como a OMC (Organização Mundial do Comércio) e a UE (União Europeia), o Tratado de Roma ² , o Acordo de Shengen (livre circulação de mercadorias) e a moeda única (Euro) reduziram as barreiras comerciais, fomentam a intervenção das empresas nos mercados internacionais e potenciam a criação de parcerias e alianças que, consequentemente, trazem vantagens competitivas aos seus membros.

Fonte: Adaptado de Ilhéu (2009, pp. 32-35)

² Lê-se na Infopédia (2003-2011b) que o Tratado de Roma estabelece a “(...)abolição das barreiras aduaneiras e comerciais entre os países membros de modo a garantir a livre circulação de pessoas, de capitais, de mercadorias e de serviços.”

Tal como se pode verificar na Tabela 1 e de acordo com Ilhéu (2009), a saturação dos mercados nacionais, a abertura das fronteiras, os acordos comerciais estabelecidos entre os diversos países, independentemente do seu continente e ao longo das últimas décadas, têm fomentado o alargamento dos mercados a locais dantes impensáveis, fosse pelos custos, pelos impedimentos legais, pela geografia ou mesmo pela falta de informação por parte das empresas. Atualmente, e com o acesso fácil a informação credível através de diversos meios, as empresas definem as suas estratégias de atuação para um mercado bem específico que tanto pode ser nacional como internacional. As diferenças de hábitos e de preferências de consumo nacionais esvaneceram-se, assistindo-se agora a uma homogeneização dos mercados, defende Levitt (1984).

Sendo a globalização uma consequência da evolução da sociedade, acarreta vantagens e desvantagens para as empresas. De acordo com Teixeira & Diz (2005), as vantagens são:

- **Redução dos custos de produção:** através da redução do custo da mão de obra, matéria-prima, impostos, etc.;
- **Economia de escala:** redução do custo unitário de determinado produto devido ao aumento do volume absoluto de produção que se poderá alcançar quando se produz para um mercado mais vasto;
- **Melhoria da qualidade:** a maior disponibilidade de recursos aumenta o leque de escolha das empresas, potenciando o aumento da qualidade dos seus produtos e serviços (P&S);
- **Aumento da capacidade competitiva:** pela possibilidade de poder atuar em diversas geografias, seja no momento final da venda seja no momento anterior, da produção, as empresas podem aumentar a sua capacidade competitiva face aos seus concorrentes.

Quanto às desvantagens destacam-se:

- **Aumento do número de concorrentes:** a globalização afeta a todos os atores de mercado e, como tal, a expansão de mercados acontece de dentro para fora e de fora para dentro. Aos concorrentes nacionais já existentes passam a juntar-se os concorrentes internacionais.
- **Possível redução do preço de venda:** consequência do aumento do número de concorrentes, a empresa poderá ver-se forçada a reduzir o preço de venda dos seus produtos de modo a manter a sua posição no mercado.
- **Padronização do produto e de estratégia:** a produção de produtos demasiado transversais, a generalização de campanhas de marketing, a não adaptação da comunicação às especificidades locais, pode fazer com que os P&S da empresa deixem de satisfazer totalmente as necessidades dos consumidores.

Os negócios outrora limitados ao mercado nacional passam agora a afetar a esfera mundial assistindo-se, deste modo, à internacionalização das empresas e das suas estratégias.

2 O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO EMPRESARIAL

2.1 Motivos para a internacionalização

Simões, em 1997, Teixeira & Diz (2005) e Viana & Hortinha (2005) têm estudado o processo de internacionalização das empresas, os motivos que as levam a expandir-se e as formas por estas utilizadas por estas para melhor alcançar os seus objetivos.

Simões, em 1997, citado por Teixeira & Diz (2005, p. 63), agrupa as motivações para a internacionalização em cinco grupos:

- **Questões internas à empresa:** já apontado pelos autores mencionados anteriormente e que, mais uma vez, diz respeito à necessidade de crescimento, aproveitamento da capacidade produtiva, obtenção de economias de escala, exploração de competências e diversificação de riscos;
- **Características dos mercados:** limitações do mercado doméstico e perceção de dinamismo dos mercados externos;
- **Relacionais:** resposta a concorrentes, acompanhamento dos Clientes e abordagens de empresas estrangeiras;
- **Acesso a recursos no exterior:** custos de produção inferiores e acesso a conhecimentos tecnológicos;
- **Incentivos governamentais.**

Viana & Hortinha (2005) apontam 6 razões possíveis, dividindo-as em três grupos principais:

- **Oportunidades estratégicas ao nível da produção,** tanto no sentido de alcançar economias de escala como em busca da exploração ótima de recursos escassos que a empresa possa deter, e ao nível da localização, procurando locais interessantes não só no que a custos de mão de obra diz respeito como também no que respeita a incentivos financeiros e económicos;
- **Vontade de crescimento,** ou seja, a busca incessante do aumento do volume de vendas, da conquista de novos mercados;
- **Mercados, Clientes, concorrentes, custos e natureza do negócio,** ou seja, a procura de novos mercados para penetração dos P&S da empresa para consequente aumento do número de Clientes e, consequentemente, diminuição do risco associado ao aparecimento de outros concorrentes diretos e indiretos. A par disto, a empresa pode ainda pretender estar num determinado mercado apenas para “incomodar” a sua concorrência e conquistar alguma quota desse mercado.

Teixeira & Diz (2005) defendem, numa perspetiva muito próxima à dos autores anteriores, que as empresas se internacionalizam pelos seguintes motivos:

- Acesso a recursos mais baratos ou de maior confiança e a competências;

- Maior retorno do investimento;
- Aumento da quota de mercado;
- Fuga à tributação ou contingentação de importação;
- Manutenção ou reforço da rede de relações;
- Resposta a movimentos dos concorrentes.

Em suma, as empresas internacionalizam-se não só para reforçar a sua atividade principal, reduzir a dependência face ao mercado nacional e procurar novas oportunidades tentando, com isto, alcançar economias de escala e retirar quota de mercado aos seus concorrentes como também para poder acompanhar as movimentações dos seus Clientes, agora espalhados pelo mundo, refere Dias (2005).

Tabela 2 - Resumo dos motivos de internacionalização por autor

Simões	Viana e Hortinha	Teixeira e Diz	Dias
Questões internas à empresa;	Oportunidades estratégicas;	Acesso a recursos e competências;	Manutenção e reforço da atividade principal.
Características dos mercados;	Vontade de crescimento;	Retorno do investimento;	Procurar economias de escala;
Relacionais;	Intervenientes no mercado, custos e atividade principal.	Quota de mercado;	Redução da dependência face ao mercado de origem;
Acesso a recursos;		Estratégia financeira;	Procura de novas oportunidades;
Incentivos governamentais.		<i>Networking</i> ;	Acompanhar internacionalização dos Clientes;
		Resposta a concorrentes.	Contra-atacar concorrentes.

Fonte: Elaboração própria

Mediante a análise da Tabela 2 pode-se afirmar que, apesar dos autores optarem por diferentes abordagens, existem cinco motivos transversais a todos eles:

- Atingir maior quota de mercado não só para potenciar o crescimento da empresa como para otimizar a sua atividade principal, a produção e atingir economias de escala;
- Acesso a melhores recursos e competências seja em qualidade ou custo;
- Manutenção das relações com Clientes, parceiros e concorrentes;
- Redução da dependência face ao mercado de origem, potenciando mais oportunidades de venda e tirando partido das características de outros mercados;
- Oportunidades estratégicas sejam em termos de incentivos governamentais sejam em termos de impostos.

Seja qual for o motivo ou os motivos que levam as empresas a atuar noutros mercados, noutros países para além do da sua origem, é necessário perceber os modelos que poderão ser seguidos para, assim, se optar pela melhor estratégia, aquela que trará mais benefícios ao negócio.

2.2 Modelos de internacionalização empresarial

De um modo simplificado, “as diversas teorias podem ser agrupadas em quatro grandes tipos de abordagem: as que assentam em estádios de internacionalização evolutivos; as que analisam a internacionalização do ponto de vista do investimento, dos custos de transação e da localização; as que abordam a internacionalização do ponto de vista das redes (...) e, por último, as que interpretam a internacionalização do ponto de vista das opções estratégicas das empresas com vista a melhorarem a competitividade e maximizarem a sua eficiência” - (Viana & Hortinha, 2005, pp. 81-82). Do ponto de vista histórico, nos sécs. XVIII e XIX, Adam Smith e David Ricardo abordaram o conceito da internacionalização, mais propriamente do comércio internacional, dando origem às teorias clássicas do comércio internacional.

Entre os séc.XVI e XVIII prevaleceu na Europa o mercantilismo, filosofia económica que esteve na base do pensamento económico moderno e que se baseava no conceito de que a riqueza de um país era medida através do seu tesouro, na altura o ouro. O mercantilismo encorajava as exportações e condicionava as importações uma vez que estas representavam a saída de tesouro para outros países. Esta era, no entanto, uma visão redutora das potenciais relações internacionais e, uma vez que desconsiderava a importância das trocas entre nações, começaram a surgir autores que, já orientados pela visão do liberalismo económico (doutrina que analisava e apoiava a abertura a outros países, vendo-as potenciadoras de riqueza para o país) e do comércio livre, surge, em 1776, a obra “A riqueza das Nações”, de Smith, introduzindo a teoria do valor e da vantagem absoluta do comércio, posteriormente enriquecida na teoria das vantagens comparativas, preconizada por David Ricardo em 1817.

Em traços gerais, a teoria do valor e da vantagem absoluta do comércio defende que o comércio internacional aporta mais-valias aos países que nele se envolvem, devendo estes especializar-se naquilo que são mais eficientes a produzir (aquilo em que o número de horas necessário para a sua produção é menor) e exportar esses mesmos produtos, importando, por sua vez, aquilo em que são menos eficientes. Esta teoria pretendeu ainda refutar as ideias até então defendidas pelo mercantilismo, defendendo e justificando as vantagens das trocas comerciais para os países e para a economia global. “Uma das explicações para o desenvolvimento do comércio internacional baseia-se na teoria das vantagens comparativas, desenvolvida pelo economista clássico David Ricardo, em 1817” - (Teixeira & Diz, 2005, p. 64). Esta teoria defende a vantagem da especialização, ou seja, cada país terá vantagem em produzir em maior escala os produtos nos quais é mais eficiente, para os quais tem mais e melhores recursos naturais e/ou competências humanas ou tecnológicas para, com estes, efetuar trocas comerciais de produtos que necessite e em que é menos eficiente na sua produção.

Apesar das evoluções feitas à teoria por outros autores, esta acaba por ser revogada já no Séc. XXI através dos estudos levados a cabo por Schott, em 2004, e Fontagné *et al.*, em 2008. Estes autores, segundo indica Ilhéu (2009), defendem que a especialização dos países não é feita pela dotação de fatores mas sim, no caso dos países com capital intensivo, pela melhoria contínua da

produção dentro da mesma categoria de produtos atingindo elevados níveis de qualidade e atributos superiores aos de outros países caracterizados pela mão de obra abundante e barata, especialistas em produção de produtos que requerem grande número de recursos humanos para o fazer permitindo, assim, custos e preços baixos. A otimização da produção e a orientação estratégica das empresas depende agora de fatores dispersos pelo mundo; tanto os recursos humanos como os materiais circulam, as circunstâncias e os contextos de atuação estão condicionados a diferentes e variados fatores, também esses mundiais.

Considerando que as dinâmicas atrás referidas fizeram com que as teorias inicialmente defendidas ficassem obsoletas, desadequadas, surgiu uma corrente de teóricos que, analisando as dinâmicas internas das organizações e dos mercados, contribuíram para a compreensão do processo de internacionalização não só através da definição de novas teorias, as quais poderão ser agrupadas em teorias económicas e teorias comportamentais, como através da exploração das já existentes não havendo ainda, no entanto, a concretização de uma teoria considerada a mais adequada e passível de aplicar em todos os casos de internacionalização.

2.2.1 Teorias económicas de internacionalização

As teorias económicas de internacionalização procuram explicar este processo essencialmente através do foco nas características do mercado, do produto e das vantagens competitivas que a empresa detém. A Tabela 3 lista as teorias económicas que serão abordadas nesta dissertação.

Tabela 3 - Resumo das principais teorias económicas da internacionalização

Teorias económicas	Teoria do ciclo de vida internacional do produto
	Teoria das orientações de gestão
	Teorias das imperfeições de mercado
	Teoria da internalização
	Teoria da vantagem competitiva
	Teoria eclética (paradigma OLI)

Fonte: Elaboração própria

2.2.1.1 Teoria do ciclo de vida internacional do produto

Esta teoria, preconizada por Vernon, em 1966, sugere que a produção de determinado produto se desloca de um país para o outro ao longo do seu ciclo de vida (introdução, crescimento, maturidade e declínio), sendo introduzido pelos países com mais rendimentos e deslocando-se, posteriormente e já na fase de maturidade, para países com menores rendimentos.

As características principais, segundo Ilhéu (2009) e Dias (2005), são:

- Descreve as relações entre o ciclo de vida do produto (CVP), o comércio internacional e o investimento;

- A introdução de determinado produto é feita pelos países de elevados rendimentos que, com o decorrer do CVP, passam de exportadores para importadores, comprando aos países de menores rendimentos que, produzindo a custos inferiores, são bem sucedidos;
- Estratégia baseada nos custos;
- Qualquer país desenvolvido, tendo acesso ao conhecimento e tecnologia, pode iniciar o CVP;
- Evoluiu, posteriormente, para o “modelo cascata”: modelos de consumo iniciam-se nos países desenvolvidos e passam, numa segunda fase, para os outros países desenvolvidos e, numa terceira fase, para os países menos desenvolvidos.

No que se refere a limitações, podem-se apontar as seguintes:

- Estratégia de internacionalização baseada nos custos, desvalorizando a diferenciação, poderá não resultar em vantagem competitiva;
- Modernização tecnológica anula o faseamento no desenvolvimento e comercialização do produto;
- Subsidiárias das empresas dos países desenvolvidos situam-se agora nos países subdesenvolvidos invertendo este processo.

2.2.1.2 Teoria das orientações de gestão

A teoria das orientações de gestão, sugerida por Perlmutter, em 1968, e referida por alguns dos principais autores de marketing internacional - Cateora e Graham, em 2002 - caracteriza-se por defender que “as diferentes respostas que a empresa apresenta face às oportunidades que emergem nos mercados internacionais resultam das perspetivas ou crenças da gestão”, esclarece Dias (2005, p. 22). Define, assim, os níveis de envolvimento da empresa com as estratégias de marketing internacional;

- **Etnocentrismo:** Atuação internacional com base na extensão do marketing doméstico, que esclarece Dias (2005, p. 22), consiste no “(...) escoamento, rentável, dos excessos de produção doméstica”, mas que poderá levar à chamada miopia dos mercados;
- **Policentrismo:** marketing multidoméstico, ou seja, estratégia de marketing adaptada a cada país, com produtos ou serviços focados no mercado alvo, acrescenta Dias (2005, p. 23). Estas empresas poderão, no entanto, ter problemas a longo prazo advenientes da homogeneização dos mercados;
- **Regiocentrismo:** as empresas entendem que determinada região do mundo é um único mercado e, portanto, tenderá a desenvolver estratégias integradas - marketing regional;
- **Geocentrismo:** marketing global, isto é, o mundo é o mercado de atuação.

2.2.1.3 Teorias das imperfeições de mercado

As teorias das imperfeições de mercado, estudadas por Kindleberger, em 1969, Caves, em 1971 e Hymer, em 1976, têm como principal semelhança, aponta Dias (2007, p. 12), a defesa de que “as imperfeições do mercado e a diferenciação da empresa, que possui vantagens comparativas, são fatores catalisadores do investimento direto no estrangeiro”

Esta teoria defende que as multinacionais existem para colmatar as imperfeições do mercado, ou seja, tendo identificado os seus pontos fortes no mercado de origem, as empresas pretenderão explorá-los e rentabilizá-los nos mercados externos cujas imperfeições poderão ser:

- Imperfeições nos mercados de bens e nos mercados de fatores;
- Imperfeições na concorrência dadas as economias de escala internas e externas;
- Imperfeições na concorrência causadas por políticas governamentais que visam atrair investimento.

Segundo reforça a autora, estas teorias deram origem à teoria da reação oligopolista de Knickerbocker, em 1973, na qual este defende que a internacionalização das empresas é feita com base na imitação do líder de mercado na tentativa de minimizar os riscos e incertezas da internacionalização.

No que respeita a limitações, defendem-se as seguintes:

- Teorias baseadas apenas na análise do investimento direto estrangeiro, não considerando outro tipo de acordos de mercado;
- Teoria oligopolista restringida à concorrência por imitação.

2.2.1.4 Teoria da internalização

Exposta por Buckley e Casson, em 1976, esta teoria sugere que os benefícios da internalização dependem da capacidade da empresa em evitar as imperfeições nos mercados externos.

As suas principais características, identifica Dias (2007), são:

- Desenvolvida no seguimento da teoria das imperfeições de mercado, pretende analisar outro modo de colmatar as falhas em matérias-primas, produção e distribuição para além do investimento direto estrangeiro;
- As empresas devem integrar as operações que o mercado realiza de forma menos eficiente até ao momento em que estas sejam mais dispendiosas do que a sua integração na organização;
- A empresa “cresce internalizando mercados até ao ponto em que os benefícios da internalização compensem os custos”, clarifica Dias (2007, p. 13);
- Pode determinar os fluxos de investimento direto estrangeiro.

A sua principal limitação é o “(...) limitado âmbito de aplicação (multinacionais e investimento no exterior), sendo (...) avaliada de forma estática e esquecendo aspetos como as formas de colaboração interempresariais”, afirma Dias (2007, p. 14).

2.2.1.5 Teoria eclética (paradigma OLI)

Dunning, em 1995, foca a teoria eclética ou paradigma OLI, abordagem multitéórica, ou seja, que agrega diversas teorias por considerar que nenhum delas, por si só, é suficiente para analisar o processo de internacionalização.

Esta teoria, focada na análise do investimento direto no estrangeiro, define que este deverá respeitar 3 condições O.L.I.: Ownership; Location; Internalization. Cada uma das condições referidas representa um conjunto de vantagens da empresa, respetivamente: vantagens face à concorrência (por exemplo, uma marca); as vantagens advenientes da sua localização (por exemplo, estabilidade do país); as vantagens sobrevindas da integração de determinada operação na organização da empresa;

Dadas as suas características, esta teoria parece no entanto desapropriada para empresas de menor dimensão e, de acordo com Dias (2007, p. 16), “para Andersen (1997) o recurso a diversos critérios de decisão (...) faz com que a decisão do modo de entrada seja complexo”.

2.2.1.6 Teoria da vantagem competitiva

Porter (1998) propõe a teoria da vantagem competitiva cuja ideia principal é que a de que a estratégia preconizada pela organização pode determinar e impulsionar o seu sucesso competitivo. A empresa detém e fomenta um conjunto de características que lhe permite oferecer aos seus Clientes mais-valias superiores às dos seus concorrentes. Por conseguinte, a competitividade de um país depende da produtividade das suas empresas, da sua capacidade de inovação e das suas mais-valias.

Teixeira & Diz (2005) destacam os seguintes aspetos à luz desta teoria:

- O modelo da competitividade nacional proposto por Porter, em 1990, defende 4 fatores determinantes para a vantagem competitiva: condições dos fatores de produção; condições da procura (principalmente interna); indústrias relacionadas e de suporte; estratégia, estrutura e rivalidade empresarial;
- Nenhum país é especialista em todas as áreas;
- As empresas nacionais inter-relacionadas devem organizar-se em clusters;
- A especialização conduzirá a uma maior competitividade perante o mercado internacional;
- Acaso / ações externas influenciam todos os fatores enumerados.

Contudo, a sua grande limitação reside no facto de uma estratégia de internacionalização baseada nos custos, desvalorizando a diferenciação, nem sempre resultar em vantagem competitiva.

2.2.2 Teorias comportamentais da internacionalização

Por sua vez, as teorias comportamentais da internacionalização, resumidas na Tabela 4, centram as suas análises na evolução das organizações por estádios, bem como a sua relação com o exterior, com os outros agentes de mercado.

Tabela 4 - Resumo das principais teorias comportamentais da internacionalização

Teorias comportamentais	Modelo de internacionalização Uppsala
	Teoria das redes
Fonte: Elaboração própria	

2.2.2.1 *Modelo de internacionalização Uppsala*

O modelo de internacionalização Uppsala, preconizado por Johanson e Wiedersheim-Paul, em 1975, defende que o processo de internacionalização acontece gradualmente e de acordo com uma evolução por estádios.

Ilhéu (2009) aponta as seguintes principais características:

- O envolvimento internacional da empresa vai progredindo à medida que esta acumula conhecimento acerca dos mercados que está a explorar;
- Evolução gradual e por estádios que determina a forma como a empresa desenvolve as suas relações externas: 1) exportação direta; 2) exportação indireta; 3) venda local através de subsidiárias; 4) produção local através de subsidiárias;
- Os entraves que mais se destacam no processo de internacionalização são o desconhecimento do novo mercado e suas especificidades;
- O processo de internacionalização inicia-se primeiro pelos mercados mais próximos geográfica e culturalmente e, só posteriormente, para mercados de maior distância psicológica e física;
- De forte relevo para empresas de pequena e média dimensão.

Quanto a limitações, poder-se-ão destacar as seguintes:

- Não reflete a crescente semelhança entre gostos, consumo e tendências de diversas culturas que, através da globalização, apresentam cada vez mais reflexos de culturas tidas como referência;
- A visão por estádios pode ser limitativa uma vez que podem existir empresas cujo processo de internacionalização não seja tão linear quanto o apontado.

2.2.2.2 Teoria das redes

Esta teoria defende a possibilidade de existirem redes externas (relações estabelecidas com concorrentes, fornecedores, etc.) e redes internas (relações de cooperação estabelecidas dentro da própria empresa com as suas atividades, equipas e/ou subsidiárias) nas quais os elementos da rede devem ser vistos como parceiros e não como concorrentes. Proposta por Johanson e Mattson, em 1998, e explanada por Teixeira & Diz (2005), esta teoria esclarece que as redes representam todas as relações e interações que as empresas estabelecem (constante e sucessivamente) entre si no sentido de reforçar o seu relacionamento e, consequentemente, a coesão da própria rede.

A presença em determinada rede permitirá não só reforçar as vantagens competitivas de uma empresa, conduzindo à sua especialização, como também criar sinergias com eventuais parceiros de negócio. Independentemente do tamanho da empresa, o relacionamento estabelecido, formal ou informalmente, entre as diversas empresas que constituem determinada rede é fundamental para a sua posição de maior ou menor competitividade no mercado e perante os concorrentes exteriores à rede.

Teixeira & Diz (2005) destacam ainda o caráter dinâmico e flexível das redes pois, de acordo com o contexto, os diversos elementos que a constituem poderão ser reorganizados e adaptados para fazer face a novas circunstâncias competitivas e a novos cenários que justifiquem a alteração de estrutura da rede. Os mesmos autores referem ainda que outros estudos defendem que as redes se caracterizam pela desagregação vertical; possibilidade de existência de agentes intermediários; ações conduzidas pelos mecanismos de mercado; sistemas de informação totalmente abertos e partilhados.

Como limitações desta teoria apontam-se:

- A possibilidade de existência de conflitos de interesses;
- Um relacionamento baseado em confiança que, dados os objetivos comerciais das empresas e a pressão exercida pelos seus *stakeholders*, pode nem sempre ser cumprido;
- Pode não existir um contrato formal e estabelecido, não havendo obrigação legal das partes a cumprir a sua função na rede;
- As dificuldades na expansão internacional da rede quando existe desconfiança perante outras culturas.

Outras perspetivas poderão agrupar as diversas teorias de outra forma. Veja-se, por exemplo, o caso de Dias (2005, p. 17), que, referindo Robock e Simmonds, em 1989, agrupa os estudos sobre internacionalização em dois grupos: “O primeiro fala das teorias relacionadas com o comércio internacional e o segundo diz respeito às teorias do investimento direto estrangeiro”.

Todavia, refere Dias (2005, p. 8), “nos processos de internacionalização nada é fácil dado que existe um conjunto de fatores que impede ou contraria a entrada noutros mercados”, fatores esses que assumem o estatuto de entraves e que serão a seguir abordados.

2.3 Entraves à internacionalização empresarial

Ilhéu (2009, pp. 182-183), afirma que a “melhoria das comunicações tem contribuído para a convergência de gostos e preferências em muitas categorias de produtos. (...) De certa forma, pode dizer-se que culturas globais estão a emergir (...). Não devemos, contudo, esquecer que, embora exista esta tendência, a diversidade cultural vai determinar as estratégias de marketing internacional (...) em que adaptações locais se impõem” e onde as especificidades nacionais sempre irão existir e poderão, quando descuidadas, constituir um entrave à internacionalização da empresa. Destacam-se, assim, os principais entraves a ter em atenção:

- **Diferenças de mercado:** as diferenças existentes entre os mecanismos de mercado, as tendências de consumo de determinados alvos e os do país de origem das empresas fazem, em primeiro lugar, com que o primeiro passo na internacionalização comece, em diversos casos, pelos países mais próximos geográfica e culturalmente, como já foi dito anteriormente. Só numa fase posterior é que as empresas avançam para outros mercados excluindo, no entanto, aqueles em cujas diferenças lhes parecem, à partida, fonte de insucesso;
- **Miopia da gestão:** Derivado do ponto anterior, muitas empresas poderão perder muitas oportunidades de negócio pelo facto de a sua gestão não arriscar explorar novos mercados, com características até então desconhecidas;
- **Barreiras nacionais à entrada:** os impostos, as taxas alfandegárias, os constrangimentos legais e políticos que ainda se verificam aquando da internacionalização para determinados países podem fazer com que estes deixem de ser uma opção viável;
- **Cultura (organizacional):** Edward Tylor, em 1817, definiu a cultura como sendo “um conjunto complexo, interdependente e interactuante de conhecimentos, crenças, leis, tradições, artes, costumes e hábitos de um determinado conjunto de seres humanos constituídos em sociedade” e, portanto, que se manifestam, entre outros, através das ideias e das relações entre os homens influenciando, assim, o seu processo de comunicação, a sua interação e modo de agir, e distinguindo, ao mesmo tempo, uma pessoa pertencente a um grupo de outra pertencente a outro grupo, defende Hofstede (2001). É com base nisto que teóricos como Hofstede, Schwartz, Triandis, Inglehart e Schein apresentam os seus pensamentos e defendem a importância de conhecer a cultura dos países a explorar para, deste modo, construir abordagens sólidas, duradouras e bem sucedidas. Elucida Ilhéu (2009, p. 180), que “a cultura nacional, que se tornou um importante conceito na literatura dos negócios internacionais, é referida por Roath *et al.* (2002) como um conjunto de valores que são comuns aos cidadãos de uma nação e constituem um sistema de regras partilhadas, valores e prioridades, um código de comportamentos esperados nessa sociedade” que deve ser tido em conta no momento em que a empresa decide internacionalizar-se. Por este motivo, este tema será abordado em detalhe no ponto 3 - Importância da cultura para o processo de internacionalização.

2.4 Fases de internacionalização empresarial

Teixeira & Diz (2005, p. 74), defendem que “(...) no seu caminho para a internacionalização, as empresas atravessam, geralmente, várias fases - internacional, multinacional, global e transnacional - sendo certo que nem todos os casos se desenvolvem exatamente segundo esta sequência”. Corroborando as etapas anteriores, Viana & Hortinha (2005, p. 46), acrescentam que “cada uma delas apresenta diferenças significativas ao nível de estratégia, abordagem do mercado mundial, orientação e forma de gestão das diferentes subsidiárias”. Outros autores (por exemplo, Bilkey & Tesar, em 1977; Cavusgil, em 1980; Reid, em 1981; Czinkota, em 1982), não considerados na explanação seguinte, fizeram a mesma análise e concluíram, de uma forma mais ou menos próxima da dos autores já referidos, que todas as empresas passam por um conjunto de fases, iniciando sempre no desinteresse pelo mercado externo e culminando, numa fase mais avançada, com a completa integração do mercado externo na tomada de decisão e definição de estratégias.

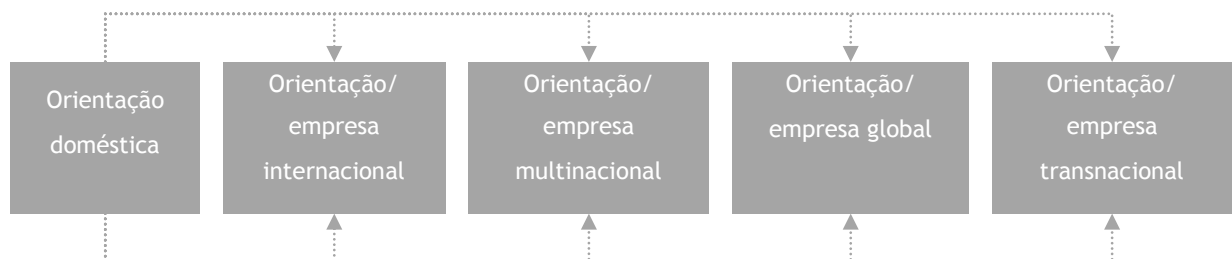


Figura 2 - Fases de internacionalização

Fonte: Adaptado de Viana & Hortinha (2005) e Teixeira & Diz (2005)

A passagem por cada uma das fases identificadas na Figura 2 não tem de ser linear, sendo que o ponto de partida é, normalmente, a orientação doméstica e a fase seguinte aquela que melhor se adequar à situação, contexto e estratégia da empresa em determinado momento:

- **Orientação doméstica:** Nesta fase o mercado doméstico é o mais importante para a empresa e a internacionalização acontece apenas sob a forma de exportação dos excedentes da sua produção. A estratégia utilizada no seu mercado interno é a mesma que se aplica ao mercado externo e, como tal, a produção para fora é vista como secundária. Teixeira & Diz (2005), ao contrário de Viana & Hortinha (2005), não fazem distinção desta fase, considerando que a empresa já é internacional pelo facto de exportar, mesmo sem adequação das suas estratégias de gestão e marketing. Ambos os autores definem a visão tida nesta fase como etnocêntrica, isto é, “(...) o país doméstico é que é importante, estando toda a análise centralizada na envolvente doméstica.” - (Viana & Hortinha, 2005, p. 46).
- **Orientação / empresa internacional:** consiste numa “(...) empresa internacional com mentalidade doméstica e apoiada no mercado interno, sendo o mercado externo uma extensão daquele” - (Teixeira & Diz, 2005, p. 74). Nesta fase a empresa já consegue

identificar que o exterior lhe oferece algumas oportunidades vantajosas de negócio e, como tal, as ações para o mercado interno são estendidas ao mercado externo, fator denunciador da pouca experiência da mesma nos mercados externos;

- **Orientação / empresa multinacional:** a sua orientação passa, segundo os autores mencionados no parágrafo anterior, de etnocêntrica para policêntrica, ou seja, a sua visão do mundo é a de um conjunto de mercados nacionais e, portanto, o seu marketing-mix será adaptado a cada um dos mercados e considerando as diferenças de cada um deles. Viana & Hortinha (2005), por sua vez, destacam que as empresas entram nesta fase, normalmente, porque já passaram por uma rejeição dos seus produtos nos mercados externos por estes serem desadaptados ao país em questão;
- **Orientação / empresa global:** o mundo é visto como um mercado global, sendo o fornecimento feito a partir do país de origem ou de um conjunto limitado de países. A produção é standard, assumindo-se, assim, que as tendências e preferências de consumo são homogêneas nos diferentes mercados em que a empresa atua, acarretando, evidentemente, o risco de não se responder às especificidades locais;
- **Orientação / empresa transnacional:** fase mais avançada e madura do estágio de internacionalização da uma empresa. Teixeira & Diz (2005, p. 74) acrescentam que “é, acima de tudo, uma empresa integrada a nível global, fazendo a ligação entre os recursos e os mercados globais e nessa ligação construindo as suas vantagens competitivas”. A sua orientação é agora considerada geocêntrica, ou seja, pensa globalmente agindo localmente. As suas atividades podem estar dispersas, embora interdependentes e especializadas.

Cada uma das fases descritas apresenta, segundo Viana & Hortinha (2005), vantagens e desvantagens, tal como expõe a Tabela 5, presente na página seguinte.

Tabela 5 - Vantagens e desvantagens das fases de internacionalização

	Doméstica	Internacional	Multinacional	Global	Transnacional
Vantagens	Satisfação das necessidades específicas de determinado mercado; Total conhecimento do mercado no qual atua.	O know-how já adquirido pela empresa-mãe é rentabilizado à escala global;	Flexível e adaptada à realidade local; Perante a existência de subsidiárias com produção própria, os prazos de entrega poderão ser mais curtos.	Redução de custos; Potencialização das economias de escala.	Todas as vantagens referidas nas fases anteriores contribuem para uma rede integrada e global.
Desvantagens	Custos alfandegários; Desadequação do produto ou serviço às necessidades específicas do mercado de destino; Desaproveitamento de oportunidades externas.	Custos alfandegários; Desadequação do produto ou serviço às necessidades específicas do mercado de destino;	Desaproveitamento das economias de escala ao nível da produção.	Desadequação do produto ou serviço às necessidades específicas do mercado de destino;	Período de tempo demasiado longo até que se consiga atingir este grau de maturidade.

Fonte: Elaboração própria.

A posição da empresa perante o mercado exterior, bem como a sua forma de atuação e uniformização/distinção de estratégias de marketing, permitem caracterizá-la e compreender qual a sua orientação perante o exterior. Não permitem, no entanto, desvendar qual a forma de entrada nos respetivos mercados em que pretende atuar, ou seja, como a empresa definiu, nas suas orientações estratégicas, que os P&S seriam levados até aos consumidores que constituem o seu público-alvo.

2.4.1 Acesso a mercados externos

Viana & Hortinha (2005, p. 221), alertam que a opção pela melhor “(...) forma de acesso é uma decisão crítica em marketing internacional uma vez que irá influenciar todas as ações ao nível do marketing-mix” e poderá alargar/diminuir o grau de controlo/condicionamento da empresa no mercado-alvo.

2.4.1.1 Considerações na escolha da forma de acesso

Dias (2005, p. 43) ressalva que a “grande questão a ter em conta, na seleção das formas de entrada nos mercados externos, resulta do binómio nível de investimento/nível de controlo” e, como tal, deve ter em consideração, numa análise macro, os seguintes aspetos:

- A dimensão da empresa;
- As vantagens competitivas da empresa;
- A experiência internacional da empresa;
- A situação financeira da empresa bem como a previsão orçamental do que se pode/pretende despende;
- O grau de controlo e de ação que a empresa pretende deter sobre as operações associadas à sua internacionalização;
- As características do mercado externo que se pretende atingir bem como dos concorrentes.

Ponderados estes fatores e tomada a decisão de internacionalização, a empresa está agora em condições de decidir qual a melhor forma, aquela que mais se adequa à sua realidade, para entrar no novo mercado. De facto, “as formas de entrada representam um contínuo que começa na exportação indireta, onde o investimento é mínimo, mas também o é o controlo das atividades externas, e vai até ao investimento direto onde se consegue acompanhar de perto as atividades, mas, para tal, é necessário efetuar avultados investimentos (...)”, reforça Dias - (2005, p. 43).

2.4.1.2 Formas de acesso

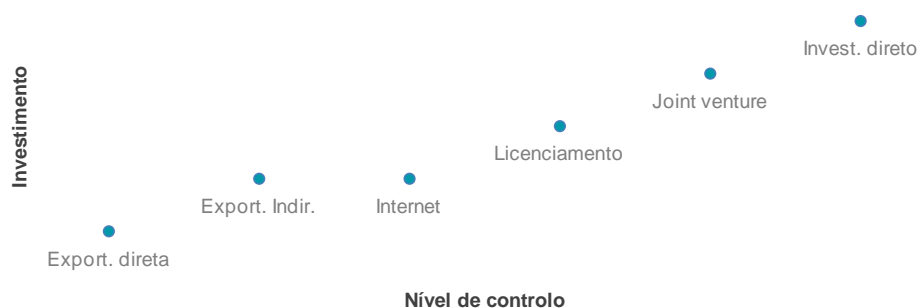


Figura 3 - Formas de acesso ao mercado externo

Fonte: Adaptado de Dias (2005, p. 43)

Ilhéu (2009, p. 123) destaca que Kotler e Keller sumarizam, em 2006, que “(...) o grau de compromisso em cinco modos de entrada nos mercados externos, estando estes positivamente correlacionados com o aumento de risco, controlo e potencial de lucro(...)”, visão semelhante à da Figura 3, onde apenas se adiciona a internet como (novo) meio de entrada.

Por outro lado, Viana & Hortinha (2005, p. 224) apresentam o agrupamento dos modos de entrada nos mercados externos por: produção no país de origem e produção no estrangeiro. O primeiro grupo contém a exportação indireta e a direta; o segundo grupo inclui a contratação e o investimento.

Por fim, Teixeira & Diz (2005) sintetizam as formas de entrada em três grupos: exportação (indireta, cooperativa ou partilhada, direta); contratual (Licenciamento, franchising, subcontratação, joint-ventures, alianças); Investimento direto (aquisições, investimento de raiz). Assim sendo, quando a empresa continua a produzir no seu mercado de origem e a vender em mercados externos fala-se em exportação, conceito que consiste na troca de P&S com empresas estrangeiras e que pode assumir, de acordo com a Tabela 6, diferentes modalidades:

Tabela 6 - Formas de acesso aos mercados externos a partir do país de origem - exportação

Exportação direta	Através de recursos próprios, a empresa é a única interveniente na distribuição dos seus P&S no mercado externo, faturando-os diretamente ao importador. Pode ser concretizado através de comerciais da própria empresa, distribuidores, agentes, etc.
Exportação cooperativa ou partilhada	Distribuição feita a partir de acordos com outras empresas concorrentes ou complementares. Podem assumir a forma de consórcio de promoção de exportações, consórcio de vendas ou consórcio de área ou país.
Exportação indireta	Distribuição feita através de agentes autorizados. Podem ser: representantes, tradings (empresas de importação-exportação), empresas comerciais exclusivamente exportadoras, empresa comercial que opera no mercado interno e externo, agente de vendas, outras empresas do grupo, consórcio de exportadores, etc.

Fonte: Adaptado de Ilhéu (2009), Teixeira & Diz (2005), Viana & Hortinha (2005) e Dias (2005)

Por outro lado, a partir do momento em que a produção deixa de ser feita no país de origem e passa a ser autorizada a sua concretização noutra país por outra empresa, a forma de acesso ao mercado passa de exportação para contratual na qual é necessário esclarecer, através de um contrato, a nova relação que une as duas empresas, agora parceiras. Normalmente, assenta num contrato que permite a cada uma delas utilizar o produto e suas características/atributos legais. Pode assumir diversas formas, tal como é indicado na Tabela 7.

Tabela 7 - Formas de acesso aos mercados externos a partir do país de destino - contratual

Licenciamento	Acordo estabelecido entre duas ou mais empresas que permite às empresas do mercado externo utilizar os produtos, tecnologias e atributos legais (propriedade da empresa-mãe) mediante o pagamento de royalties. Dependendo do que for acordado, pode ter mais ou menos serviços associados.
Franchising	Acordo estabelecido entre empresas a partir do qual a empresa-mãe do produto ou serviço em questão concede à empresa do mercado externo o direito de explorar o seu negócio (marca, conhecimento, conceito, imagem, procedimentos, etc.) devendo o segundo, para tal, cumprir um conjunto de pressupostos e contrapartidas financeiras. Veja-se o caso do McDonalds.
Subcontratação	A empresa-mãe, procurando a otimização da sua produção ou custos de produção mais baixos, contrata a outra empresa, especializada em determinado serviço ou com recursos mais baratos, a produção de parte ou da totalidade do produto em questão. Pode por vezes, quando existe cedência de equipamento para garantir os requisitos de qualidade, confundir-se com o licenciamento.
Joint-ventures	Com o objetivo de concretizar determinado negócio específico e de atuar em mercados com características muito específicas e em que, nalguns casos, só é possível entrar caso se detenha alguma ligação com as empresas locais, a empresa-mãe e uma ou mais empresas do mercado no qual se pretende atuar (com atividades concorrentes ou complementares) estabelecem um acordo e formam, geralmente, uma entidade empresarial distinta, partilhando a sua gestão, estratégias, lucros e riscos. Alguns autores defendem que este meio de entrada pode já ser considerado investimento direto pelo facto de as empresas que constituem a joint-venture participarem no capital da nova entidade jurídica.
Alianças	Podendo ou não envolver participações de capital, as alianças são acordos estabelecidos entre empresas, normalmente concorrentes, que pretendem unir esforços para penetrar num determinado mercado e conquistar vantagens competitivas perante os restantes concorrentes. Veja-se o caso da Star Alliance, na aviação civil.

Fonte: Adaptado de Ilhéu (2009), Teixeira & Diz (2005), Viana & Hortinha (2005) e Dias (2005)

A última vertente à qual uma empresa pode recorrer para aceder a determinado mercado externo, embora careça de uma folga financeira bastante elevada, é o investimento direto estrangeiro (IDE). Consiste na aquisição, por parte de uma empresa, de ativos operacionais, no mercado externo em que pretende penetrar obtendo-se, assim, acesso a determinado mercado externo pela via desse mesmo mercado. Pode assumir as formas identificadas na Tabela 8.

Tabela 8 - Formas de acesso aos mercados externos a partir do país de destino - IDE

Aquisições	A empresa adquire parte ou a totalidade de uma empresa já em funcionamento. Veja-se o caso da aquisição da OI pelo Grupo Portugal Telecom.
Investimento de raiz	Acontece quando a empresa decide constituir uma nova empresa ou criar uma extensão da já existente no mercado em que pretende entrar. Esta opção pode advir do desejo/necessidade de fornecer mais rápida e eficientemente os mercados onde a empresa já atua, da necessidade de obter vantagens competitivas perante a concorrência e de modo a melhor satisfazer o Cliente.

Fonte: Adaptado de Ilhéu (2009), Teixeira & Diz (2005), Viana & Hortinha (2005) e Dias (2005)

Tal como indicam Viana & Hortinha (2005, p. 222), “a seleção do modo de entrada correto é essencial e determinante pois uma má decisão a este nível conduz a eventuais prejuízos e arrisca-se a causar uma imagem desfavorável nos consumidores potenciais e, por consequência, danificar o potencial de vendas da empresa.” Assim, é fundamental que a empresa analise os seus fatores internos e externos e que decida por um ou mais meios de internacionalização de acordo com a sua realidade. Nenhum dos meios apresentados é exclusivo e impeditivo e, como tal, a empresa deve optar por aquele ou aqueles que melhor a façam atingir os seus objetivos. Cada um dos meios de entrada em mercados externos aporta, evidentemente, vantagens e desvantagens, sendo estas apresentadas resumidamente na Tabela 9.

Tabela 9 - Resumo das principais vantagens e desvantagens dos principais meios de entrada nos mercados externos

	Exportação	Licenciamento	Franchising	Subcontratação	Joint-ventures	Alianças	IDE
Vantagens	<p>Custos reduzidos por não ser necessário investimento em atividades produtivas no mercado de destino;</p> <p>Economias de escala com a produção concentrada numa única unidade;</p> <p>Simplicidade processual.</p>	<p>Investimento inicial reduzido;</p> <p>Forma de acesso rápida e que permite um primeiro contacto direto com o mercado externo;</p> <p>Não existe a necessidade de exportar os produtos;</p> <p>Contorna os custos e limitações alfandegárias.</p>	<p>Forma de expansão rápida que permite à empresa-mãe manter o controlo sobre determinados atributos do negócio;</p> <p>A sua otimização adequa-se melhor a um conceito de negócio;</p> <p>A empresa-mãe não tem de conhecer o mercado externo uma vez que o seu novo parceiro já detém esse know-how;</p> <p>O novo parceiro passa a deter um novo negócio com um conjunto de atributos de marketing-mix já estabelecidos e validados no mercado.</p>	<p>Custos de produção mais reduzidos;</p> <p>Economias de escala;</p> <p>Produção especializada.</p>	<p>Investimento inicial reduzido;</p> <p>A empresa-mãe continua a poder controlar a produção e marketing-mix;</p> <p>Aproveitamento do know-how detido pela empresa com quem se estabelece a joint-venture acerca do mercado.</p>	<p>Parceria entre concorrentes, permitindo, por momentos, fazer deles aliados, aproveitando o seu know-how e coordenando sinergias;</p> <p>Economias de escala;</p> <p>Capacidade de rápida resposta a projetos complexos e de grande escala.</p>	<p>Adaptação do produto às necessidades do público-alvo do mercado externo;</p> <p>Tempos de resposta e entregas mais eficazes e eficientes;</p> <p>Conhecimento profundo do mercado.</p>
Desvantagens	<p>Impostos e políticas alfandegárias podem dificultar/inviabilizar a exportação;</p> <p>Produtos podem ser desadequados à realidade do novo mercado;</p> <p>Dependendo do tipo de exportação, o controlo da empresa sobre o preço e o seu destino final pode ser reduzido ou até nulo;</p> <p>Dependendo do tipo de exportação, a associação do produto à empresa-mãe pode ser perdida;</p> <p>Investimento elevado na obtenção de informação e definição de estratégias de marketing adequadas aos objetivos estabelecidos para o mercado externo.</p>	<p>Existe uma linha muito ténue entre parceiros e concorrentes, podendo os primeiros converter-se nos segundos;</p> <p>Os lucros são inferiores quando comparados com outro meio de acesso;</p> <p>O controlo da qualidade do produto não é assegurado pela empresa-mãe;</p> <p>A ligação do produto à empresa-mãe pode perder-se e a associação passar a ser feita exclusivamente ao parceiro que detém o licenciamento.</p>	<p>Elevado investimento em divulgação e publicidade para dar a conhecer o conceito do negócio;</p> <p>Dificuldade em encontrar parceiros qualificados;</p> <p>Risco do negócio não se adequar a determinados mercados;</p> <p>Novidade pode cair rapidamente em banalidade.</p>	<p>Diminuição do nível de controlo da produção por parte da empresa-mãe;</p> <p>Risco da empresa subcontratada se tornar um concorrente.</p>	<p>Investimento elevado tanto ao nível financeiro como de recursos humanos;</p> <p>Partilha de lucros;</p> <p>Os gestores que gerem a joint-venture podem ter pontos de vista, culturas e opiniões opostos;</p> <p>Risco da empresa parceira se tornar um concorrente.</p>	<p>Partilha de lucros;</p> <p>Conflito de objetivos e estratégias.</p>	<p>Elevado investimento;</p> <p>Complexidade processual;</p> <p>Distribuição de recursos.</p>

Fonte: Adaptado de Dias (2005, pp. 48-56)

Tal como referido anteriormente, e de acordo com Viana & Hortinha (2005), a escolha da forma mais adequada para aceder ao mercado externo depende não só de fatores internos e externos à empresa como daquilo que se pretende atingir:

- **Maior aproximação do mercado:** que permitirá conhecê-lo profundamente e perceber se o produto está convenientemente adaptado a este ou, pelo contrário, se deverá sofrer ajustes. Permitirá ainda definir, mais adequadamente, o marketing-mix da organização;
- **Minimização de riscos:** seja instalando uma filial num mercado onde já detém um grande volume de negócios, seja estabelecendo uma parceria para licenciamento em diversos países, diversificando o campo de ação e não estando sujeita às oscilações políticas e económicas de determinadas nações;
- **Contornar obstáculos aduaneiros e administrativos:** que podem encarecer os P&S, levando à sua substituição por parte dos Clientes;
- **Redução de custos:** seja de mão de obra, de recursos, de transporte conquistando, assim, vantagens competitivas perante os concorrentes.

Assim, o sucesso do processo de internacionalização de uma empresa dependerá, em grande medida, da identificação e compreensão das diferenças existentes entre o mercado de origem e o mercado de destino para, assim, ser feito o devido ajustamento às características e forças do novo mercado. Estas diferenças, como visto anteriormente, podem ser sociais, legais e culturais, sendo, aliás, este último conceito muitas vezes descurado mas de extrema importância para a compreensão do processo de internacionalização, nomeadamente no que ao confronto entre a cultura de origem e à cultura de destino diz respeito.

3 IMPORTÂNCIA DA CULTURA PARA O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO

A cultura, conceito ligado à adaptação do homem à vida em sociedade, consiste no conjunto de valores, normas, hábitos que o homem instituiu ao longo dos séculos e através dos quais pauta a sua vivência. Esclarece Ilhéu (2009, pp. 180-181) que a “forma como as pessoas consomem, a prioridade das necessidades e desejos que tentam satisfazer, a forma como se satisfazem, são função da sua cultura que modera, molda e dita o seu estilo de vida. (...) O principal trabalho do marketing internacional é responder à cultura local e interligar o negócio com o contexto do seu meio envolvente, e isto é assim porque a compreensão das diferentes culturas permite (...) determinar quando é necessário adaptar ou regionalizar ou globalizar a oferta. A cultura afeta qualquer aspeto das decisões de marketing, desde o produto, marca, embalagem, preço, distribuição, relacionamento com o Cliente até à comunicação. Para as empresas no mercado internacional as características culturais do país anfitrião (...) devem ser apreendidas, absorvidas e adaptadas.” Deste modo, muitas empresas iniciam a sua internacionalização em países de relativa proximidade cultural, onde haja alguma afinidade geográfica e/ou comunicacional, passando, posteriormente, à exploração de destinos distantes culturalmente e para os quais consideram que o seu fraco conhecimento cultural pode ser um entrave. Esta é, aliás, uma ideia explorada por Doz *et al.*, em 2001, e destacada por Dias (2005), onde se identificam dois tipos de conhecimento:

- **Conhecimento simples:** inclui o conhecimento explícito, ou seja, passível de ser conhecido e interpretado universalmente; e o experimental, que requer experiência e prática, podendo ser transferido e compreendido;
- **Conhecimento complexo:** engloba aquilo que Doz *et al.* designavam por endémico, isto é, que depende do seu contexto e, portanto, a sua compreensão e assimilação depende da vivência e do seu estudo; e o existencial, profundamente relacionado com o país de origem e que se refere à sua cultura. É o mais complexo e difícil de assimilar, devendo ser sentido e vivido.

O reconhecimento destes dois tipos diferentes de conhecimento, completa Dias (2005, p. 33), pressupõe que “(...) a capacidade de imitação e de transferência do conhecimento não é uniforme para todas as situações, o que levanta um entrave sério aos processos de internacionalização das empresas” que, numa primeira fase, poderá ser colmatado com a prévia identificação dos diversos elementos e dimensões culturais que caracterizam a cultura do país de destino e que devem ser assegurados para que o contacto com o mercado em questão não seja, à partida, mal sucedido.

3.1 Elementos culturais

Os elementos culturais são os traços gerais que distinguem, numa primeira análise, uma cultura de outra e podem referir-se à linguagem, religião, ideologias políticas, entre outros. De seguida apresentam-se, de forma sucinta, alguns exemplos de elementos culturais que devem ser cuidadosamente abordados por uma empresa no momento de abordar o novo mercado:

- **Linguagem:** principal meio de comunicação, veículo de ideias. É, sem dúvida, o fator mais importante uma vez que permite aceder e contactar diretamente com o mercado local que se pretende conquistar não só para recolher informações para a estratégia a definir como também para transmitir as mensagens da empresa e dos seus produtos. Alerta Ilhéu (2009, p. 192), que “existem cerca de 6912 línguas vivas conhecidas e mais de 10.000 dialetos e é importante perceber o sentido *strictu* e *lato* das palavras, as metáforas, os diminutivos e muitas vezes o calão para entender corretamente uma comunicação numa determinada língua”;
- **Religião:** enquanto veículo de convicções, pode influenciar os valores e atitudes de determinada sociedade uma vez que, acrescenta Ilhéu (2009, p. 195), a religião “(...) define os ideais de vida, os códigos de conduta, o que é considerado certo ou errado, a filosofia de vida de uma população, a relação com os outros. (...) Estes valores e atitudes muito influenciados pela religião constituem um grande desafio porque afetam o tipo de produtos que os consumidores comprem, impõem limites na forma como se comunica e comercializa o produto e variam de país para país”;
- **Códigos culturais:** determinados detalhes culturais são, muitas das vezes, fonte de problemas de comunicação, motivo de insucesso nas relações comerciais. A “(...) linguagem não verbal, constituída por gestos, posições do corpo e contactos visuais é também muito importante; é a linguagem escondida das culturas em que é preciso interpretar gestos e sinais como as manifestações de contacto pessoal, o significado do sim e do não, o significado do silêncio, a simbologia gráfica, a forma de vestir e apresentação do cabelo, as mensagens dos presentes, (...) a flexibilidade do tempo e a sensibilidade das pessoas em relação, por exemplo, aos números, dos dias às horas, a sua relação com o espaço, e de umas com as outras, as regras dos relacionamentos sociais” - (Ilhéu, 2009, p. 193);
- **Dimensões culturais:** reveladoras da entidade de um país, as dimensões culturais (“janelas de observação e caracterização da realidade” - (Finuras, 2010, p. 57)) esquematizam a forma como determinado país se posiciona face a determinados valores. Dias (2005, p. 32) afirma que “cada pessoa é um produto da cultura em que vive. As reações e os hábitos de compra do consumidor podem ter um carácter individual mas encontram-se fundamentalmente influenciados pelas numerosas forças que rodeiam o indivíduo. Como refere o Professor Geert Hofstede, a cultura é o software da mente,

uma vez que estabelece um guia da forma como o indivíduo deve pensar e comportar-se.”

Como foi acima afluado, a cultura reflete-se e influencia todos os âmbitos de atuação do homem, inclusive o organizacional, dando origem àquilo que se designa de cultura organizacional. De acordo com teóricos como Schein, em 1990, esta é constituída pelo sistema de valores e normas de determinada organização que a tornam única e diferente de outra qualquer organização e pelo qual todos os seus membros se devem orientar. Chambel & Curral (2008, p. 206) afirmam que todas as “organizações criam a sua própria cultura ou clima, com os seus tabus, usos e costumes. O clima ou cultura do sistema refletem tanto as normas e valores do sistema formal como a sua reintegração no sistema informal. O clima organizacional também reflete a história dos desafios internos e externos, dos tipos de pessoas que a organização atrai, dos seus processos de trabalho e layout físico, das modalidades de comunicação e do exercício da autoridade dentro do sistema. Assim como a sociedade tem uma herança cultural, as organizações sociais possuem padrões distintos de sentimentos e crenças que são transmitidos aos novos membros do grupo”. Bertalanffy (1999) vai mais longe e, na sua teoria geral dos sistemas, descreve as organizações como sistemas abertos, que influenciam e que são influenciadas pelo meio. O autor defende que um sistema é um conjunto de elementos interdependentes, isto é, em interação dinâmica, organizados em função de um objetivo e cujo resultado é superior à soma aritmética dos seus elementos. Estes sistemas caracterizam-se pela sua globalidade, organização (forma como todos os elementos interagem, o arranjo das relações entre elementos) e, principalmente, pela sua abertura ao meio no qual estão inseridos.

3.2 Teorias da cultura

De acordo com Chambel & Curral (2008, p. 206), “alguns autores consideraram que a cultura nacional de um país era um fator com influência relevante no estabelecimento da cultura organizacional. Hofstede (1980; 1997) destaca-se como um autor pioneiro desta perspetiva, que defendeu que a compreensão da cultura de uma organização deveria passar pela análise do contexto cultural onde a organização se inseria.” Assim, é fundamental abordar os diversos modelos e teorias propostos pelos principais teóricos acerca da cultura, dos valores humanos defendidos por cada uma delas, das suas principais diferenças e características para, assim, ser possível efetuar uma análise orientada, metódica e transversal do país de destino para o qual a empresa se pretende expandir.

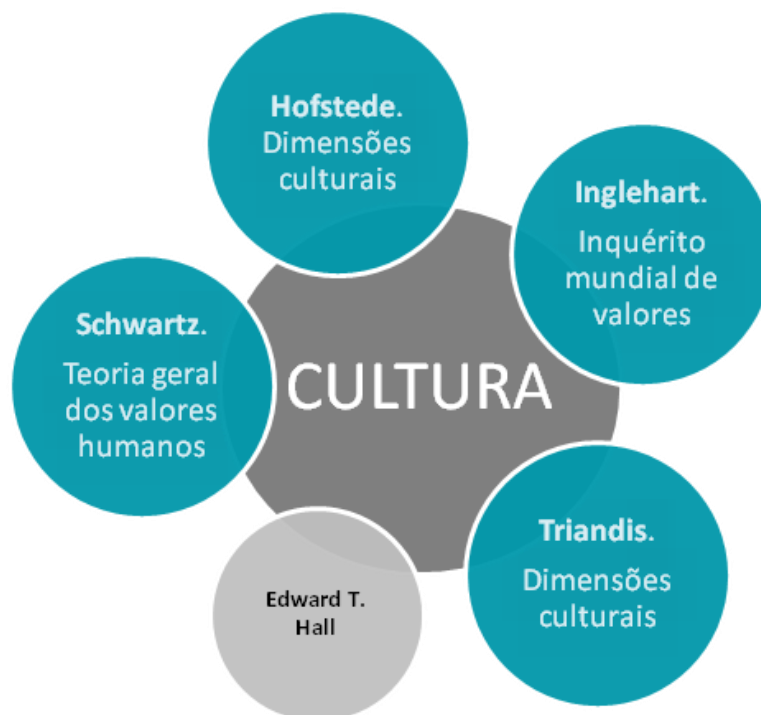


Figura 4 - Principais teorias da cultura

Fonte: Elaboração própria

A Figura 4 pretende ser uma esquematização das principais teorias aplicadas ao estudo da cultura. Estas metodologias, com as suas definições, dimensões e metodologias, pretendem (ajudar a) compreender a cultura de um país, o comportamento dos seus cidadãos e a forma como se organizam e interagem. Pelo seu impacto nas ciências sociais e consequente reconhecimento entre os académicos, será dada preferência às teorias de Hofstede, Inglehart, Triandis e Schwartz; pela abordagem dos conceitos comunicação e tempo, consideradas definições transversais a qualquer teoria, será dado destaque a Edward T. Hall. Contudo, a lista de teóricos cuja investigação se debruça sobre esta temática não se esgota aqui e, como tal, estudiosos como por exemplo Trompenaars e Gesteland, ambos com trabalhos desenvolvimentos à volta das dimensões culturais, não seriam ignorados caso o alvo principal desta dissertação fosse a cultura.

3.2.1 Edward T. Hall - Comunicação intercultural

As pessoas “(...) comunicam através de um processo que acontece fora da sua percepção consciente e em justaposição com palavras, o que fazem é mais importante do que aquilo que dizem.” - (Ilhéu, 2009, p. 183). Segundo esta autora, Edward T. Hall, entre 1959 e 1990, centrou os seus estudos não só na forma como as sociedades comunicam, como transmitem as suas mensagens, como também na forma como interpretam o conceito de tempo, como o gerem e

qual a sua (in)flexibilidade perante determinada situação. Quanto à caracterização da comunicação, as culturas poderão ser:

- **Culturas de baixo contexto:** a comunicação entre pessoas é feita explicitamente e através das palavras, sendo a expressão corporal pouco relevante para a compreensão da mensagem. Segundo Ilhéu (2009), as principais características destas culturas são: mensagens são explícitas e específicas; palavras e números contêm toda a informação; confiança nos contratos legais; foco na documentação não pessoal de credibilidade. Exemplo: Suíça, Escandinávia.
- **Culturas de alto contexto:** a comunicação é feita com recurso a uma forte linguagem corporal, a mensagens implícitas; o contexto é, por si só, veículo de mensagem e facilmente percebido. De acordo com Ilhéu (2009), as principais características destas culturas são: informação reside no contexto; ênfase no background, valores básicos, quem é quem na sociedade; menos ênfase nos contratos legais; focus na reputação pessoal. Exemplo: Países mediterrâneos, África.

No que respeita à caracterização do tempo, as culturas poderão ser:

- **Culturas monocrónicas:** o planeamento, método, organização e estabelecimento de prioridades são fundamentais. As tarefas são realizadas uma de cada vez. Exemplo: Alemanha, Inglaterra.
- **Culturas policrónicas:** as tarefas vão sendo feitas e, como tal, várias ações são feitas em simultâneo, revelando bastante flexibilidade e capacidade de improviso. Exemplo: Países mediterrânicos, África

A identificação das principais diferenças no modo de interpretar o tempo e de comunicar identificadas por Edward T. Hall, entre 1959 e 1990, permitiram não só estabelecer padrões comportamentais dos indivíduos de determinada sociedade como vieram, posteriormente, a influenciar outros teóricos, inclusive aqueles cujos estudos se baseiam na análise de dimensões culturais - Hofstede, por exemplo.

3.2.2 Triandis - Dimensões culturais

Triandis (2006) defende que cada cultura difere de outra em várias dimensões, sendo as mais importantes:

- **Complexidade (vs. Simplicidade) das culturas:** determinar se uma cultura é mais ou menos complexa pode ser feito analisando fatores económicos, fatores demográficos e sociais (Exemplo: taxa de crescimento, taxa de migrações, alfabetização, desenvolvimento das TIC) ou analisando o tipo de pensamento, conhecimento desenvolvido na sociedade. Por exemplo, os fascistas, comunistas e fundamentalistas

religiosos são tidos como pertencentes a culturas simples dada a ênfase atribuída a aspetos como a alma, instinto e intuição.

- **Culturas rígidas/restritivas (vs. flexíveis/abertas):** Nas culturas rígidas as normas existem para ser cumpridas e devem orientar a atuação de todos. O oposto é visível nas culturas flexíveis, mais tolerantes a desvios comportamentais face às normas sendo, no entanto, necessário garantir que o comportamento é considerado como correto, embora fora dos padrões pré-estabelecidos. Defende Triandis (2006) que nestas duas dimensões o conceito de liberdade é diferente: enquanto nas primeiras o conceito é entendido como caos, desorganização e mau comportamento sem punição, nas segundas é visto como fruto do desenvolvimento da sociedade, aberto a opiniões distintas, tolerante.
- **Coletivismo (vs. Individualismo):** Triandis (1999) defende a existência de determinados atributos culturais que caracterizam as culturas coletivistas/individualistas. Estes são: definição do eu; objetivos e sua (in)adequação aos objetivos intragrupais; importância das normas vs atitudes; ênfase das relações/parentesco vs racionalidade.

A dimensão coletivismo é, segundo o teórico, elevada nas culturas consideradas simples e rígidas. Esta dimensão defende a pertença ao grupo, a interdependência dos seus membros, o respeito pelas normas do grupo bem como a preferência pelos objetivos coletivos em detrimento dos objetivos individuais. Dentro desta dimensão existem ainda duas subdimensões: culturas coletivas horizontais e coletivas verticais. Os valores defendidos pelas culturas coletivistas são opostos aos valores defendidos pelas culturas individualistas: patriotismo, coragem, lealdade, etc. Nas culturas individualistas, portanto, menos rígidas e complexas, sendo o oposto das coletivistas, o esforço é canalizado para a obtenção de benefícios próprios e concretização de objetivos individuais, sem que se tenha em consideração eventuais grupos ou relações. A interdependência e ligação a terceiros é vaga, a personalidade e identidade de cada um não pretende necessariamente a aceitação dos outros. Esta dimensão, à semelhança da anterior, poderá também incluir duas subdimensões: culturas individualistas verticais e individualistas horizontais.

3.2.3 Inglehart - Inquérito Mundial de Valores (World Value Survey - WVS)

Ronald Inglehart conduz, até à data, aquele que é um dos maiores projetos de investigação na área da cultura utilizando, para o efeito, um Inquérito Mundial de Valores (WVS)³ que recorre a amostras representativas de diversas culturas para, através de um conjunto de questões sobre diversas áreas, inferir acerca dos valores, atitudes e crenças daquela cultura e qual a relação, se é que existe, entre o desenvolvimento económico e a mudança nos referidos aspetos culturais. De acordo com Finuras (2010, p. 147), “a teoria de Ronald Inglehart coloca essencialmente o

³ Consultar http://www.worldvaluessurvey.org/wvs/articles/folder_published/survey_2005

foco da sua análise na transição da sociedade de sobrevivência para um modelo de sociedade de autoexpressão, ou, se preferirmos, e por outras palavras, refere-se à passagem da sociedade industrial para a sociedade pós-industrial.”

Inglehart & Baker (2000) esclarecem que as dimensões que mais se destacam são, em primeiro lugar, a oposição entre valores tradicionais e valores racionais seculares e, em segundo lugar, a polarização entre valores de sobrevivência e valores de autoexpressão:

- **Sociedades tradicionais vs modernas:** as sociedades tradicionais, ao contrário das sociedades modernas, são maioritariamente autoritárias, com forte devoção religiosa, superioridade do homem face à mulher, respeito pela autoridade e pouca tolerância a temas contemporâneos como o divórcio e o aborto;
- **Autoexpressão vs valores de sobrevivência:** proteção ambiental, aumento da participação da mulher na sociedade são exemplos de valores opostos aos valores de sobrevivência, frequentemente observados em sociedades tradicionais.

A Figura 5 mostra o mapeamento de 65 sociedades, feito a partir dos resultados do WVS realizado entre 1995 e 1998. Analisando o mapa deverá ser possível prever, a partir da interseção de um determinado comportamento com outros, eventuais atitudes e crenças.

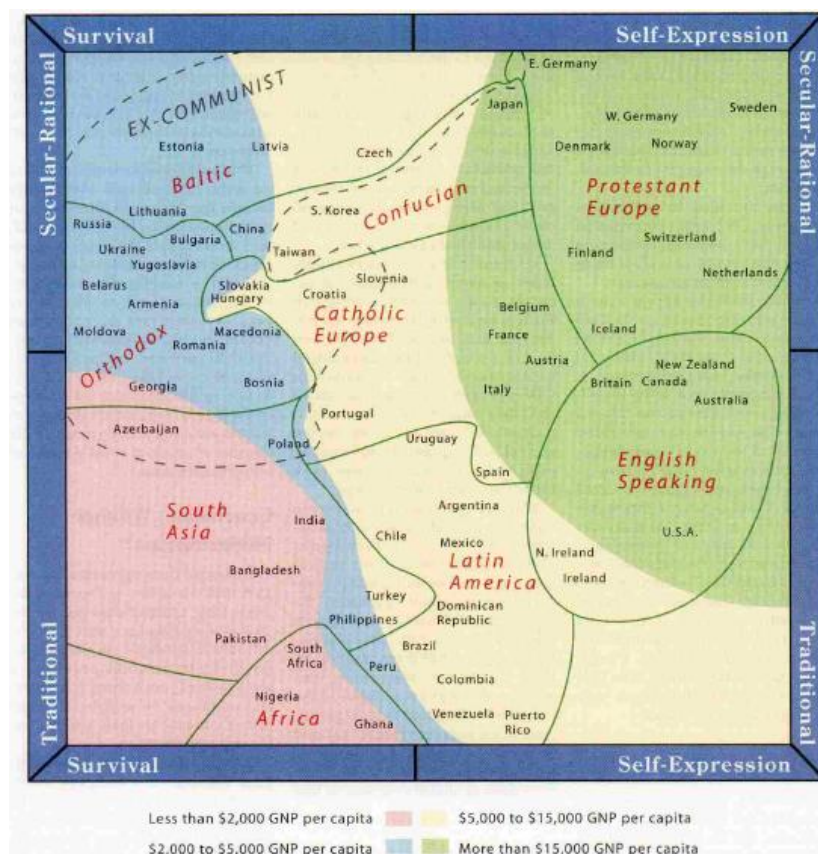


Figura 5 - Mapa mundial de valores de acordo com o WVS realizado entre 1995-1998

Fonte: Inglehart & Baker (2000)

O desenvolvimento desta teoria tem como base, segundo o autor, a crença de que o desenvolvimento económico e a modernização têm consequências culturais e políticas e, como tal, assim que se inicia o processo de industrialização/modernização de uma sociedade, a mudança de valores, atitudes e crenças é inevitável.

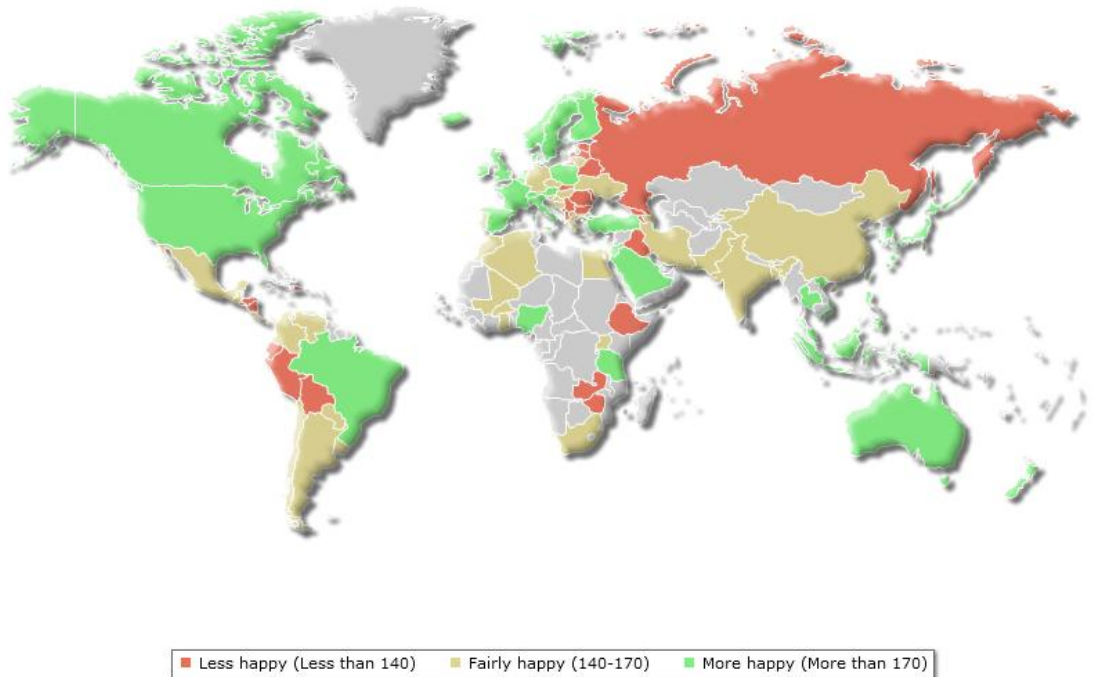


Figura 6 - Mapa da felicidade elaborado a partir dos resultados do WSV

Fonte: Medrano (2011)

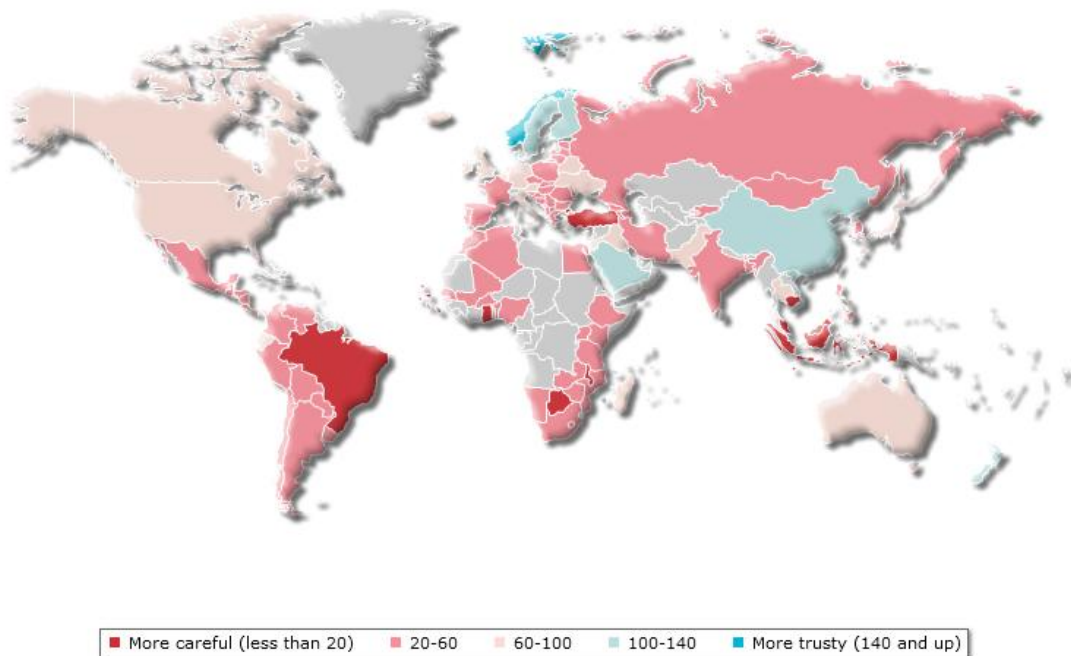


Figura 7 - Mapa de confiança interpessoal elaborado a partir dos resultados do WSV

Fonte: Medrano (2011)

Todavia, e uma vez que todas as culturas têm um legado, tanto o seu processo evolutivo como os resultados obtidos com a referida evolução são diferentes, para além de que, por mais próximas que sejam duas culturas, se estão enraizadas em dois países, um considerado desenvolvido/rico e outro subdesenvolvido/pobre, a sua mutação e progresso serão bastante diferentes.

3.2.4 Schwartz - Teoria dos valores básicos humanos

Schwartz (2004) identifica, na sua teoria dos valores básicos humanos, dez tipos diferentes de valores motivacionais cuja relevância e hierarquia dependem de cultura para cultura e cujas ações concretizadas pelos indivíduos em torno da concretização de um valor podem ou não ser compatíveis com outros valores. Estes valores, representados na Figura 8, são:

- **Poder (*power*):** prestígio, estatuto social, controlo sobre outros;
- **Realização (*achievement*):** concretização de ambições pessoais, êxito pessoal com recurso a competências socialmente aceites;
- **Hedonismo (*hedonism*):** procura egoísta de prazeres materiais e carnaís;
- **Estimulação (*stimulation*):** constante entusiasmo e sensação constante de desafio;
- **Auto-orientação (*self-direction*):** capacidade e pensamento e ação independentes;
- **Universalidade (*universalism*):** tolerância, compreensão e preservação do bem-estar de toda a sociedade e da Natureza;
- **Benevolência (*benevolence*):** preservação do bem-estar dos que são mais próximos;
- **Tradição (*tradition*):** aceitação e respeito de hábitos e normas pré-estabelecidos na sociedade;
- **Conformidade (*conformity*):** atuação segundo padrões aceites pela sociedade, respeito pelas expectativas dos outros;
- **Segurança (*security*):** harmonia, estabilidade emocional e afetiva.

Para Schwartz (1994) um valor consiste num objetivo transsituacional desejável e orientador da vida de cada indivíduo cuja importância varia de cultura para cultura (e mesmo de indivíduo para indivíduo).

Tabela 10 - Características dos valores

Valores como objetivos	Servem os propósitos de uma determinada entidade social.
	Podem motivar ações, orientando-as e concedendo-lhes intensidade emocional.
	Funcionam como padrões para justificar e julgar ações.
	São obtidos através da socialização e das experiências únicas de aprendizagem dos indivíduos.
	Importância relativa e dinâmica.

Fonte: adaptado Schwartz (1994)

De acordo com a Figura 8, os valores básicos propostos por Schwartz (2004) poderão ser agrupados em dimensões motivacionais mais abrangentes: abertura à mudança vs conservação (*openness to change vs conservation*) e autotranscendência vs autopromoção (*self-transcendence vs self-enhancement*) que, no seu âmago, representam não só o antagonismo existente entre os vários grupos de valores como a relação dinâmica e contínua que os liga. Quanto mais próximos estiverem dois valores mais próximas serão as motivações implícitas, sendo que o oposto - dois valores afastados - gerará motivações antagónicas.



Figura 8 - Modelo teórico das relações entre os dez tipos de valores motivacionais

Fonte: European Social Survey Education Net (2011)

Relativamente à dimensão abertura à mudança vs conservação, esta está relacionada com o conflito entre estar-se motivado para seguir os seus próprios interesses intelectuais e emocionais em direções imprevisíveis e incertas ou preservar o *status quo* e o sentimento de certeza que este proporciona nas relações próximas com os outros, com as instituições e com as tradições, defende Schwartz (1992). Do mesmo modo, na dimensão autotranscendência vs autopromoção a busca pela realização pessoal pode colidir com a vontade de ajudar aqueles que mais necessitam ou apenas de preservar o bem-estar dos mais próximos.

Com resultados opostos aos atrás referidos estão a concretização de valores relacionados com a universalidade e de valores relacionados com a conformidade, já que estão ambos em concordância com o que é socialmente aceite.

Finuras (2010, p. 116) conclui que “(...) todos os tipos de valor no sistema de valores humanos são importantes, de algum modo, para o funcionamento das comunidades e dos seres

humanos(...). A teoria de valores de Schwartz (1992) constitui, portanto, uma contribuição importante para se compreender não só os componentes do sistema humano de valores, mas também o modo como as pessoas diferem umas das outras, em termos da organização dinâmica de prioridade de valores, no seio dos dez tipos de valores contidos no sistema.”

3.2.5 Geert Hofstede - Dimensões culturais

Chambel & Curral (2008, p. 206) afirmam que “Hofstede (1980;1997) destaca-se como um autor pioneira desta perspectiva, que defendeu que a compreensão da cultura de uma organização deveria passar pela análise do contexto cultural onde a organização se inseria. Entre 1968 e 1972, este autor com os seus colaboradores analisaram 72 subsidiárias da IBM localizadas em países diferentes e identificaram cinco dimensões culturais que permitiam descrever a cultura do país”.

Hofstede (2001) na sua investigação concebeu um modelo de análise transversal da cultura que, através da definição de quatro dimensões - conjunto de fenómenos inter-relacionados - numa primeira fase, e cinco numa segunda fase, permitem a compreensão e caracterização cultural dos países. Estatisticamente independentes, cada uma das dimensões possui uma escala que, ao ser aplicada a cada país, permite compreender a sua posição relativa quando comparado com outro país.

Tabela 11 - Escala aplicada às dimensões de Hofstede

	0	50	100
Distância ao poder	Baixa		Alta
Individualismo	Coletivista		Individualista
Masculinidade	Feminina		Masculina
Evitar incertezas	Fraca		Forte
Orientação a longo prazo	Fraca		Forte

Fonte: Adaptado de Finuras (2010, p. 88)

Assim, as cinco dimensões por si apresentadas são:

- **Distância ao poder (*power distance index*):** analisa o modo como o poder é distribuído na sociedade e a forma como esta distribuição é entendida. Estas culturas podem apresentar estruturas verticalizadas ou, pelo contrário, horizontais e, portanto, com menor grau de desigualdade entre aqueles que detêm o poder e aqueles que têm menos poder. O autor defende que as desigualdades existem em todas as sociedades mas o grau de tolerância às mesmas varia inevitavelmente entre cada uma delas.

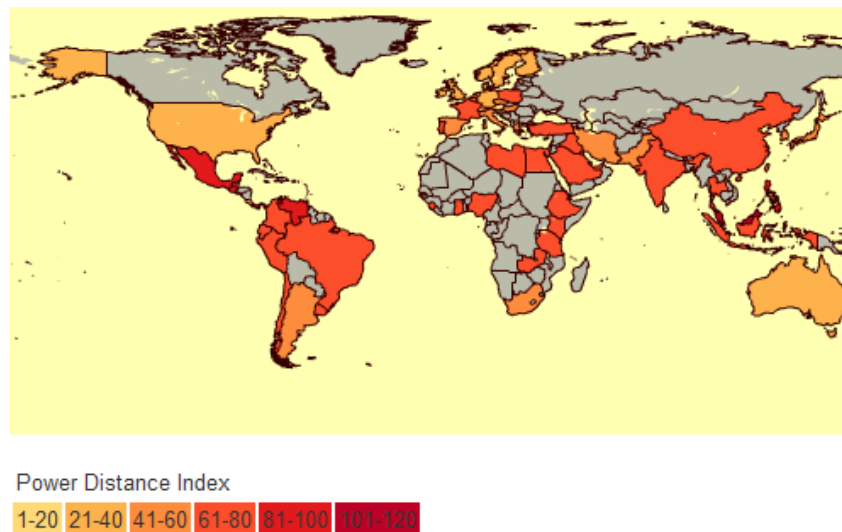


Figura 9 - Caracterização mundial da distância ao poder

Fonte: Clearly Cultural (2009)

- **Individualismo (*individuality*) vs coletivismo:** importância atribuída ao «eu» face ao «nós». As culturas individualistas dão prevalência à concretização dos interesses individuais em detrimento dos interesses do grupo. Por sua vez, as culturas coletivistas assumem que o indivíduo pertence a um grupo e, como tal, deve ser dada primazia à concretização dos objetivos do grupo e só depois aos do indivíduo, sendo que estes últimos não devem ser opostos ao do grupo.

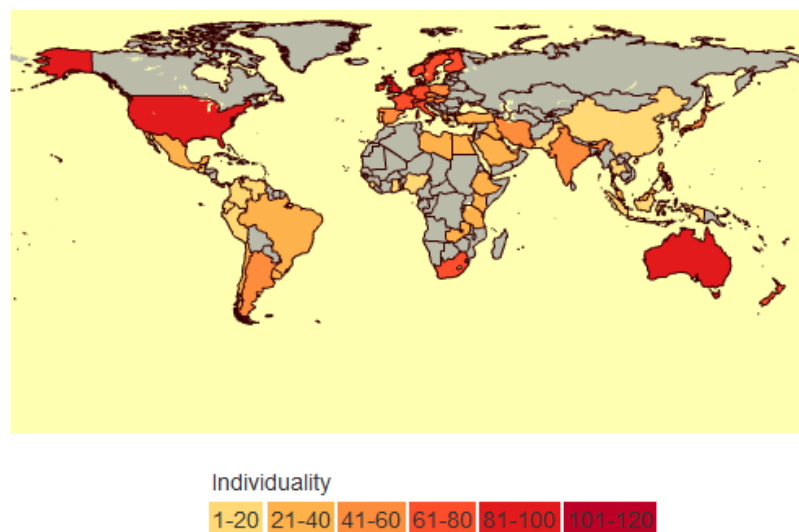


Figura 10 - Caracterização mundial do individualismo vs coletivismo

Fonte: Clearly Cultural (2009)

- **Masculinidade (*masculinity*) vs feminilidade:** a definição de papéis dentro da sociedade é feita recorrendo à analogia com os dois sexos existentes. Está relacionada com a maior afirmação do «eu», com a importância atribuída ao sucesso, ao *status quo*, ao êxito

individual e à ambição, no caso das culturas tidas como masculinas. No caso das culturas vistas como femininas é dada prioridade à harmonia com o próximo, ao respeito pelos outros, às relações mais afetuosas.

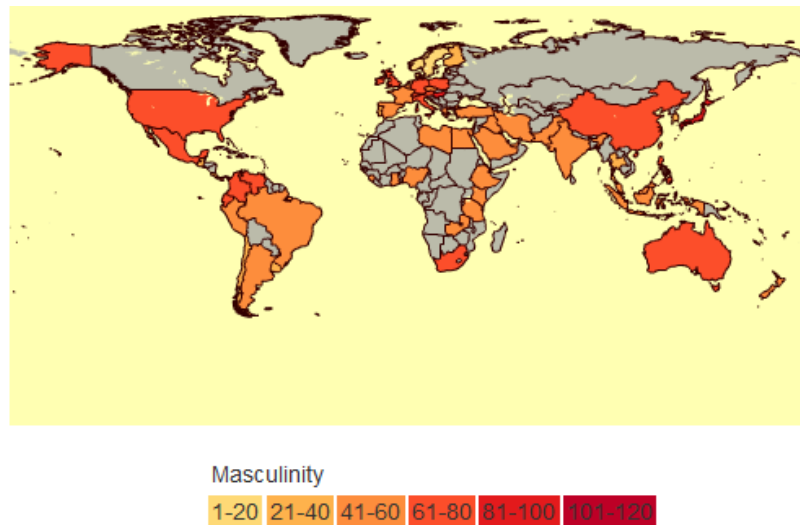


Figura 11 - Caracterização mundial da masculinidade vs feminilidade

Fonte: Clearly Cultural (2009)

- **Evitar incertezas (*uncertainty avoidance index*):** define a tolerância ao risco, a busca constante de segurança de modo a melhor controlar ou reduzir as incertezas perante o meio. As culturas vistas como temerosas à incerteza evitam as situações incertas e ambíguas através do estabelecimento de normas, regras e procedimentos rígidos; são culturas intolerantes e agressivas. Por sua vez, as culturas mais tolerantes à incerteza são mais flexíveis e abertas à mudança.

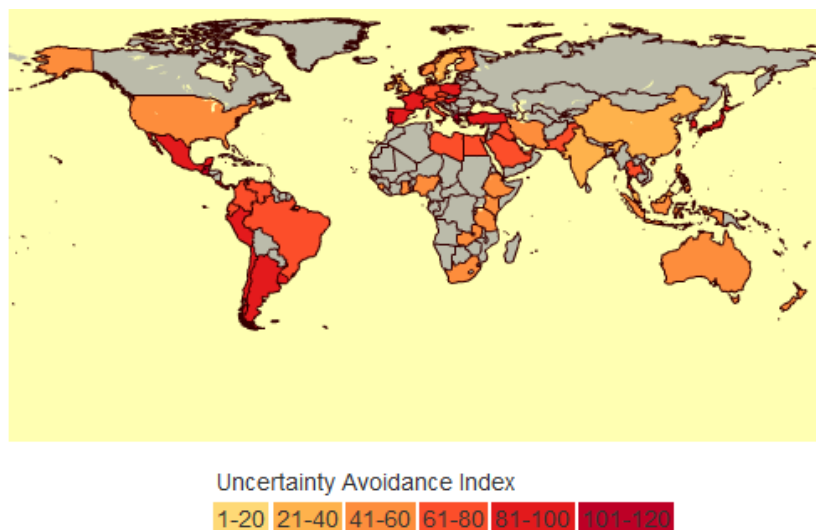


Figura 12 - Caracterização mundial da aversão à incerteza

Fonte: Clearly Cultural (2009)

- **Orientação a longo prazo vs curto prazo (*long term orientation*):** Segundo esclarece Finuras (2010), esta dimensão foi inicialmente identificada por M. H. Bond, em 1987/89, através de um estudo dos valores chineses e inicialmente designada por “índice de dinamismo confuciano”. Os elevados índices nesta dimensão caracterizam as culturas com maior preocupação pelo futuro, que se focam no planeamento e estabelecimento de metas a longo prazo. Em oposição existem as culturas cuja orientação temporal se limita ao curto prazo valorizando o momento, o presente e, nalguns casos, também o passado.

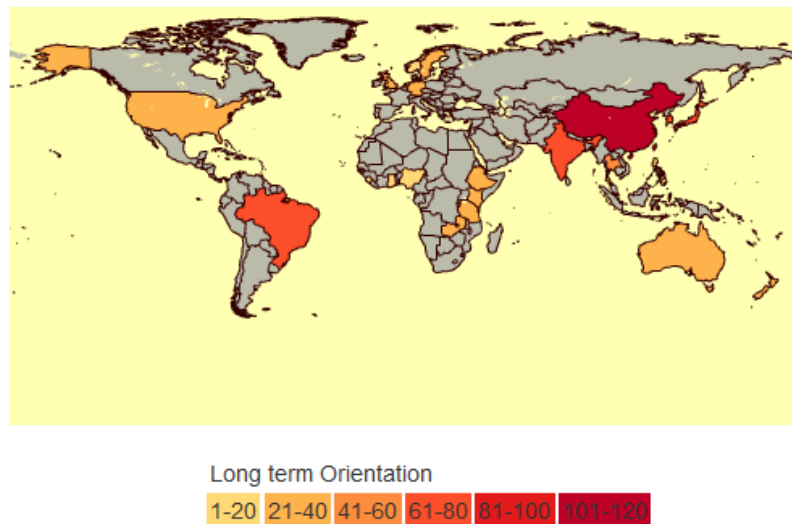


Figura 13 - Caracterização mundial da orientação a longo prazo vs curto prazo

Fonte: Clearly Cultural (2009)

As dimensões anteriormente apresentadas, para além de distinguirem a cultura nacional dos diversos países, têm ainda implicações nas organizações e na gestão dos processos. Chambel & Curral (2008, pp. 208-209) exemplificam que “a elevados níveis de evitamento da incerteza como dimensão cultural de um país, correspondia uma cultura de sistema fechado ao nível organizacional. Elevados níveis de distância ao poder associavam-se a uma maior orientação para os processos do que para os resultados”. No entanto, e segundo esclarece Hofstede (2001), o facto de se usar o termo cultura para falar tanto de cultura nacional como cultura organizacional não significa que se refiram ambas ao mesmo: uma nação não é uma organização e as duas culturas são de tipos diferentes. Segundo o autor, a cultura nacional é mais profunda, dinâmica e exposta que a cultura organizacional e, portanto, para poder analisar mais detalhadamente a cultura organizacional seria necessário acrescentar às dimensões anteriormente referidas, outras dimensões, mais específicas e adequadas a um contexto organizacional concreto que, no caso da presente dissertação, não serão esmiuçadas por não ser pretensão da autora efetuar a comparação entre organizações mas sim entre países - Portugal e África do Sul.

3.3 Súmula das teorias da cultura

De modo a melhor contrapor cada uma das teorias acima referidas, e em jeito de resumo das suas principais características, segue-se a identificação daquilo que se designou como os pontos favoráveis e os pontos desfavoráveis de cada uma delas para, assim, se justificar a opção por uma teoria para a análise posterior dos dados recolhidos com esta investigação.

Tabela 12 - Pontos favoráveis e desfavoráveis - Dimensões culturais de Triandis

Pontos favoráveis	Pontos desfavoráveis
<ul style="list-style-type: none"> - Parte da análise da relação entre comportamentos e atitudes; - Recorre a dados estatísticos objetivos, como a taxa de crescimento e de alfabetização, para determinar a complexidade/ simplicidade de determinada cultura; - A dimensão “Culturas rígidas vs flexíveis”, mais simples de reconhecer que a primeira, é bastante relevante pois, no caso de uma cultura rígida, o cumprimento das regras pode ser um importante passo para se ser aceite; - Uma vez que a terceira dimensão - Coletivismo vs individualismo - também é reconhecida por outros autores, torna-se mais simples, ao optar-se por este modelo, obter dados para esta dimensão, já que se pode recorrer às informações já recolhidas por outros modelos. 	<ul style="list-style-type: none"> - A análise do tipo de pensamento e conhecimento de uma sociedade de modo a aferir a sua complexidade /simplicidade pode conduzir a conclusões falaciosas uma vez que, na eventualidade de se estar diante de uma cultura de alto contexto, existe o perigo de nem todas as mensagens serem percetíveis para alguém de fora dessa cultura; - O reduzido número de dimensões de análise torna o modelo bastante limitado e pouco diversificado na sua análise, ao mesmo tempo que simplifica negativamente a categorização e consequente distribuição por categorias mais específicas das informações recolhidas; - Tal como Triandis (1999) refere, a conceção de uma teoria é sempre influenciada pela própria cultura do autor e, como tal, a sua metodologia e conclusões são já manipuladas e parciais. - Conclusões obtidas com base em observações de determinados momentos e não numa base contínua.

Fonte: Elaboração própria

Feita a súmula da teoria das dimensões culturais de Triandis, segue-se o resumo da teoria defendida por Inglehart com o seu WVS.

Tabela 13 - Pontos favoráveis e desfavoráveis - Inquérito Mundial de Valores de Inglehart

Pontos favoráveis	Pontos desfavoráveis
<ul style="list-style-type: none"> - Infere acerca de atitudes, valores e crenças através das respostas obtidas a um inquérito feito a nível mundial e, posteriormente, da interseção das dimensões por si definidas; - Identifica 2 dimensões culturais: sociedades tradicionais vs modernas; autoexpressão vs valores de sobrevivência; - Análise em larga escala - mais de 65 países analisados; - A utilização, por parte do autor, de uma escala de mensuração dos dados obtidos permite-lhe uma comparação objetiva e, portanto, com menor influência da sua própria cultura; - Dados atualizados periodicamente. 	<ul style="list-style-type: none"> - Baseado em amostras, o que dificulta o discernimento do que são valores/crenças de um grupo e da sociedade; - Recolha de dados feita a partir de inquéritos o que poderá levar a resultados deturpados/subjetivos; - Demasiado focado na análise da evolução da sociedade da sobrevivência para a sociedade de autoexpressão o que, indiretamente, pode afetar as conclusões do autor.

Fonte: Elaboração própria

Expostos os pontos favoráveis e desfavoráveis identificados pela leitura da teoria defendida por Inglehart, segue-se a súmula da teoria dos valores básicos humanos proposta por Schwartz.

Tabela 14 - Pontos favoráveis e desfavoráveis - Teoria dos valores básicos humanos de Schwartz

Pontos favoráveis	Pontos desfavoráveis
<ul style="list-style-type: none"> - Baseada numa lista relativamente abrangente de valores e, portanto, a comparação entre culturas deverá ser feita, numa primeira fase, pela hierarquia dos valores em cada uma das culturas; - Existência de dimensões motivacionais mais abrangentes, o que facilita a comparação entre valores e favorece a sua classificação; - Reconhecimento da relação dinâmica e contínua que liga os valores e faz com que seja possível aferir as eventuais implicações de um valor sobre outro; - Proximidade com outras teorias no que se refere à análise do individualismo e coletivismo, facilitando, assim, a obtenção de dados para análise e caracterização de determinada cultura. 	<ul style="list-style-type: none"> - Teoria elaborada a partir da análise de outras teorias, outras metodologias e estudos anteriormente realizados, sendo, portanto, afetada pela subjetividade dos anteriores autores; - A conceção de uma teoria que parta da simples análise de outras teorias é sempre influenciada pela interpretação à luz da própria cultura do autor e, como tal, a sua metodologia e conclusões são já subjetivas; - Teoria muito orientada para a análise de valores e menos para a análise da cultura, fenómeno que, nalguns casos, poderá não ter relação com determinado valor.

Fonte: Elaboração própria

Resta agora a exposição sumária daqueles que foram identificados como sendo os pontos favoráveis e desfavoráveis da teoria proposta por Hofstede.

Tabela 15 - Pontos favoráveis e desfavoráveis - Dimensões culturais de Hofstede

Pontos favoráveis	Pontos desfavoráveis
<ul style="list-style-type: none"> - Reconhecimento de 5 dimensões culturais bastante abrangentes e de fácil percepção; - Dimensões passíveis de se inter-relacionar e, como tal, que permite inferir acerca de determinados comportamentos, apesar de não existir uma ligação visível e imediata nessa mesma relação; - Diferença entre cultura nacional e cultura organizacional reconhecida; - Análise em larga escala; - A utilização, por parte do autor, de uma escala de mensuração dos dados obtidos permite-lhe uma comparação objetiva e, como tal, com menor influência da sua própria cultura. 	<ul style="list-style-type: none"> - Recolha de dados feita a partir de inquéritos o que poderá levar a resultados subjetivos; - Baseado em amostras o que dificulta o discernimento do que são valores/crenças de um grupo e da sociedade; - Amostra constituída por colaboradores de uma única organização - IBM - o que, por si só, poderá criar uma afinidade com comportamentos e valores que são as da organização (multinacional) e não as do país em questão; - Conclusões obtidas com base em observações de determinados momentos e não numa base contínua.

Fonte: Elaboração própria

Feita a exposição das teorias mais relevantes e identificados os pontos que mais as favorecem e os pontos que as desfavorecem, conclui-se que todas as teorias da cultura são relevantes no âmbito da análise cultural, uma vez que os seus conceitos e abordagens se podem complementar - seja pela sua amplitude ou transversalidade. Finuras (2010, p. 186) afirma inclusive que “(...) as dimensões culturais tratam e são construções humanas. Embora as mesmas se baseiem em fenómenos objetivamente existentes, não são o fenómeno em si mesmo (...). Trata-se sim de modos de descrever as culturas das sociedades humanas e assim devem ser entendidos. É por isso que a mesma realidade pode ser apresentada, descrita e explicada de diferentes maneiras e através de diferentes construções. Encetarmos um debate sobre qual das abordagens está mais próxima da realidade objetiva pode ser, no fundo, tão inútil como discutir qual corrente filosófica melhor explicará o mundo.”

Contudo, dada a impossibilidade temporal e de recursos de efetuar uma análise abrangente, enriquecida com diversos modelos, e dada a necessidade de apresentar uma análise focada, objetiva e pragmática, torna-se sensato recorrer apenas a uma teoria da cultura que guiará a análise prática dos dados recolhidos e servirá de guia para a elaboração das considerações finais em torno de um plano de ação junto do mercado sul-africano.

Assim, não sendo a compreensão da cultura o cerne deste estudo, optou-se pelo modelo de Hofstede que permitirá compreender a cultura de Portugal e África do Sul sem, com isto, desviar a atenção daquilo que se pretende com esta dissertação: definir linhas de orientação para a penetração naquele mercado. A análise através do modelo proposto por Hofstede será a mais vantajosa para este estudo de caso pois não só simplificará a referida análise, uma vez que já existem dados para Portugal e para África do Sul, como facilitará a adaptação ao contexto

organizacional que rege o presente estudo de caso, já que se reconhecem que a cultura nacional de um país é um fator com influência relevante no estabelecimento da cultura organizacional. Acresce ainda o facto de este ser um modelo facilmente compreendido e abrangente que, apesar dos próprios autores (G. Hofstede, Neuijen, Ohayv, & Sanders, 1990) afirmarem que não se encontra encerrado, não é a verdade final sobre a temática da cultura, afirma ainda que este tem servido como uma estrutura útil para orientar previamente projetos de pesquisa no confuso campo de culturas nacionais.

Em suma, a cultura é inerente a todo o ser humano e está patente e influencia cada uma das suas ações. Consciente ou inconscientemente, um indivíduo, nos seus diferentes papéis sociais, utiliza a sua cultura nos diferentes fenómenos de tomada de decisão sendo, portanto, considerado influência na organização e, ao mesmo tempo, sofrendo influência da mesma ou de outras organizações. É, portanto, necessário compreender, de forma resumida, quem são esses indivíduos, quem pode afetar a organização e por ela ser afetado. Assim, no próximo ponto será feita uma breve abordagem à teoria dos *stakeholders* e às suas implicações para as empresas e o seu processo de internacionalização.

3.4 Teoria dos stakeholders

Freeman (2010) afirma que qualquer grupo ou indivíduo que possa afetar ou que seja afetado pela concretização dos objetivos da organização é considerado *stakeholder* dessa mesma organização e, como tal, desempenha um papel fundamental no seu (in)sucesso. De acordo com o autor, e tal como representado na Figura 14, os proprietários (*owners*), a comunidade financeira (*financial community*), os grupos ativistas (*activist groups*), os Clientes (*customers*), os colaboradores (*employees*), os fornecedores (*suppliers*), o governo (*government*), entre outros, são exemplos de entidades que podem, por um lado, interferir/condicionar a atividade da empresa e, por outro, ser condicionados/influenciados pela mesma.

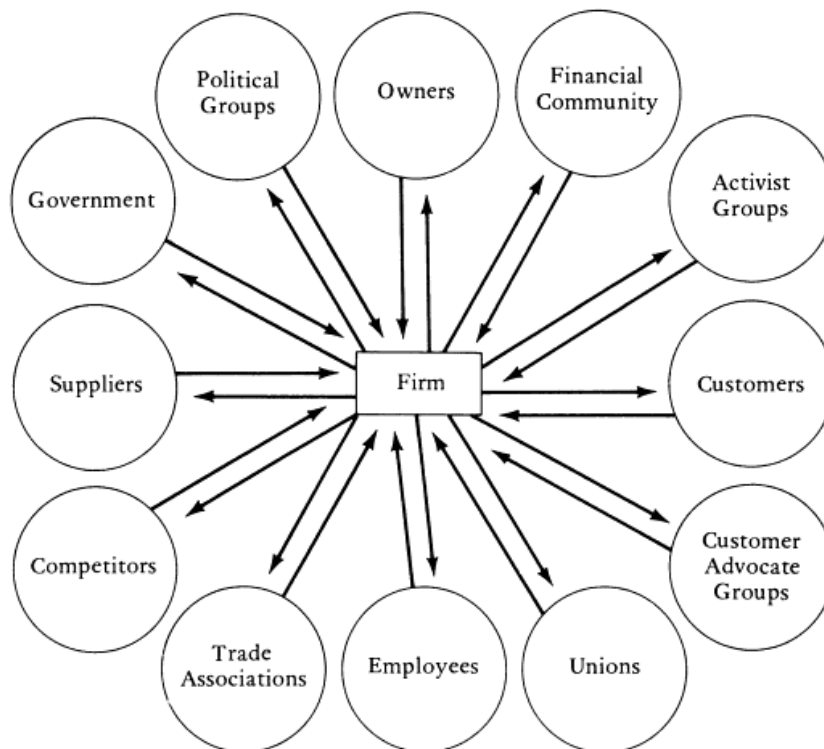


Figura 14 - Identificação dos *stakeholders* de uma grande organização

Fonte: Freeman (2010, p. 55)

Independentemente do momento na história em que o conceito de *stakeholders* surgiu, é de todo fundamental que a organização os tenha em consideração no momento da definição das suas estratégias de ação para, numa primeira instância, evitar o conflito de interesses entre *stakeholders* e, numa segunda instância, garantir um alinhamento/proximidade e respeito dos interesses de todos uma vez que serão estes, a par de outros fatores internos e externos, que permitirão/contribuirão para o crescimento/desenvolvimento (sustentado) da organização.

III. ESTUDO DE CASO

1 METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

Yin (2001, p. 19) afirma que “o estudo de caso é apenas uma das muitas maneiras de se fazer pesquisa em ciências sociais. (...) Em geral, os estudos de caso representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo «como» e «por que», quando o pesquisador tem pouco controlo sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenómenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real.”

O estudo de caso, possuindo carácter de análise exploratória qualitativa, pretende analisar uma determinada situação no seu contexto atual e real possibilitando a sua avaliação através da comparação do constatado com princípios teóricos e comprovados. É, aliás, preocupação das pesquisas do tipo qualitativo explorar atitudes, percepções e motivações do público-alvo que se está a analisar para, assim, obter dados de carácter subjetivo, mais difíceis de obter num estudo quantitativo.

Mais vocacionado para a análise em ciências sociais, o estudo de caso é uma metodologia de investigação que possibilita o levantamento de ideias principais para, de seguida, poder ser iniciada uma discussão em torno do problema previamente identificado. “Em resumo, o estudo de caso permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos eventos da vida real (...)” - (Yin, 2001, p. 21).

As principais lacunas dos estudos de caso, indica Campomar (1991), são a sua relativa ausência de estrutura (quando comparado com métodos de investigação quantitativos), a reduzida dimensão das amostras, a sua aparente simplicidade, que leva os teóricos a considerá-lo pouco académico, e a ausência de quantificação, uma vez que lida, como dito acima, com percepções e opiniões. O facto de o estudo de caso permitir a análise exaustiva de um acontecimento específico permite não só que a recolha de dados seja mais rica como também que toda a informação seja útil para uma eventual avaliação do problema e definição de possíveis modelos de atuação, tal como defende novamente Campomar (1991) ao remeter para a obra de Boyd & Stasch, de 1985, na qual estes destacam que a relevância da análise reside na total descrição e compreensão da relação existente entre todos os dados obtidos e não no volume de dados obtidos. Considera-se, portanto, que o estudo de caso é a metodologia de investigação mais indicada para esta dissertação, pois permitirá avaliar o processo atual e definir um conjunto de linhas orientadoras para a atuação da empresa na sua senda pela internacionalização na África do Sul.

Quanto ao método de recolha de dados, serão feitos dois tipos de pesquisa: pesquisa secundária (consulta de informações internas e externas) e pesquisa primária (entrevistas semiestruturadas), ambas explanadas no ponto 1.2 - Ferramentas de investigação.

A par do estudo de caso, e já na fase de interpretação dos dados recolhidos, será utilizada a análise SWOT para melhor compreender os dados recolhidos com as entrevistas que serão realizadas e que possibilitarão a recolha de informações junto daqueles que estão envolvidos no processo em estudo nesta dissertação.

A análise SWOT, de acordo com Kotler & Armstrong (2010), avalia, numa visão geral, as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças; as forças incluem as capacidades internas, recursos e fatores situacionais positivos que podem ajudar a organização a servir os seus Clientes e a atingir os seus objetivos; as fraquezas incluem as limitações internas e os fatores situacionais negativos que podem interferir com a performance da organização; as oportunidades são fatores externos ou tendências favoráveis à organização e que podem ser explorados a seu favor; as ameaças são fatores externos ou tendências desfavoráveis à organização e que podem constituir desafios à performance da organização.

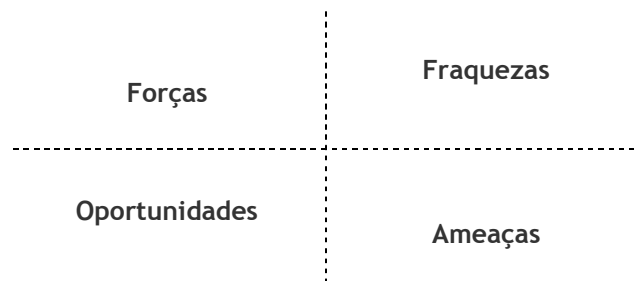


Figura 15 - Matriz da análise SWOT

Fonte: Elaboração própria

Defendia Sun Tzu, no séc. IV a.C.: “concentre-se nos pontos fortes, reconheça as fraquezas, agarre as oportunidades e proteja-se contra as ameaças”⁴. Só assim seria possível vencer.

Assim, a empresa deve analisar os seus mercados de maneira a identificar oportunidades atrativas e possíveis ações para potenciar essas mesmas oportunidades a seu favor bem como eventuais ameaças que coloquem em risco o seu sucesso, de maneira a reduzir o seu impacto na atividade da empresa. Recorrendo à interceção da análise de cada um dos pontos atrás referidos, é possível à organização definir estratégias de ação, sugestões de atuação de acordo com a análise feita aos fatores internos e externos à organização. Esta análise, que deve assumir um caráter dinâmico e permanente, permite à organização perceber o seu contexto atual, posicionar-se ou definir uma melhor estratégia de posicionamento, que seja mais alinhada à realidade do momento. No caso da presente dissertação, espera-se com esta análise obter uma melhor perceção e categorização das diversas informações recolhidas com as entrevistas para, assim, traçar um plano de ação em linha com as perceções dos *stakeholders* da empresa.

⁴ Sun Tzu foi um general chinês, que viveu no séc. IV a.C., e que escreveu um tratado para transmitir os seus conhecimentos, no qual defende o pensamento aqui referenciado.

1.1 Etapas do planeamento

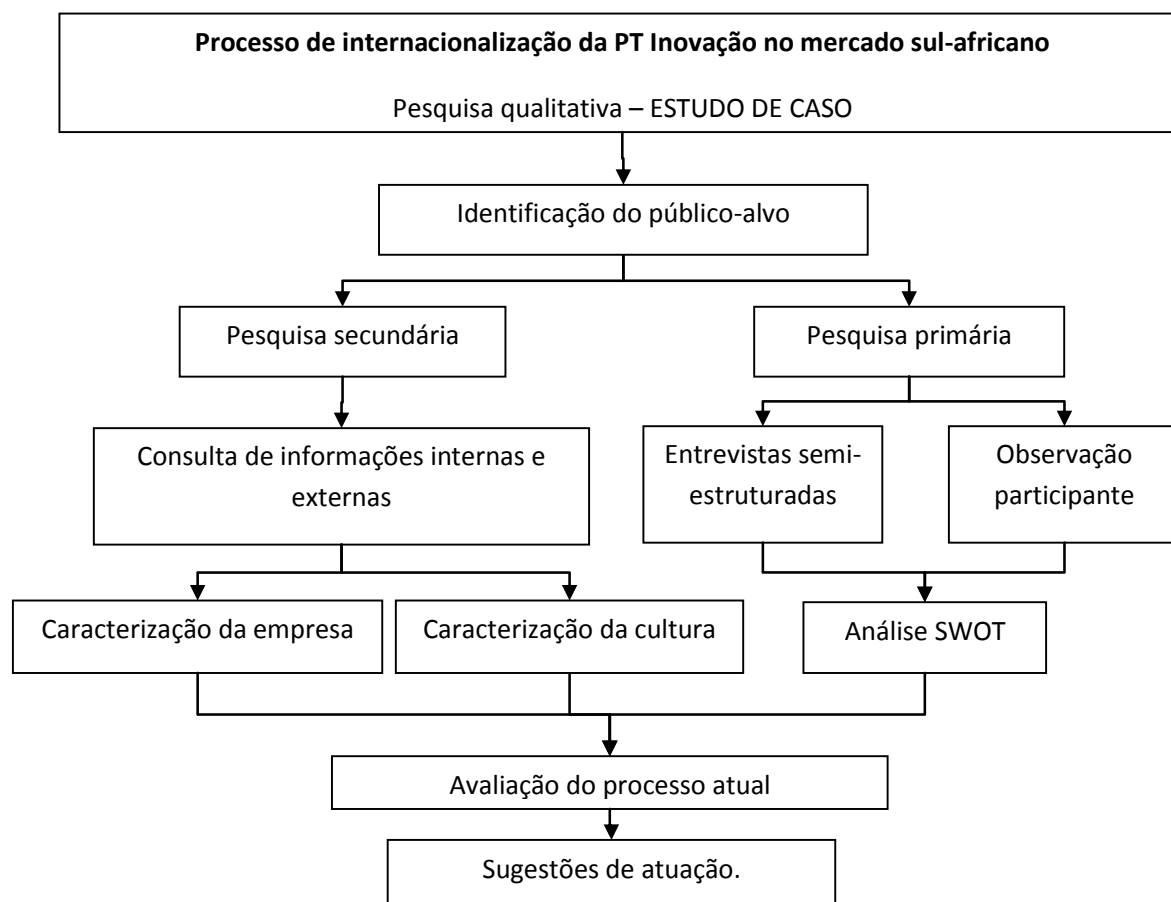


Figura 16 - Resumo da metodologia de investigação

Fonte: Elaboração própria

No que respeita às etapas de planeamento do estudo de caso, e adaptando as fases propostas por Yin (2001), este estudo de caso caracteriza-se por:

1. **Questões de estudo:** Como é que a PT Inovação está a proceder para penetrar no mercado sul-africano? Como é que poderá melhorar a sua atuação para ser melhor sucedida?
2. **Propósito para o estudo:** o mercado sul-africano é um mercado que a PT Inovação pretende explorar a curto prazo (1 a 2 anos) e, como tal, é necessário não só avaliar a sua estratégia atual como delinear algumas linhas orientadoras para os próximos passos naquele território. Esta dissertação deverá permitir compreender o ponto de situação atual, quais as características principais do mercado, que possam condicionar o sucesso da empresa, e ainda qual o melhor caminho a percorrer para conquistar a África do Sul.
3. **Unidade de análise e sua relação com os propósitos deste estudo:** O Modelo de internacionalização atual da PT Inovação para o mercado sul-africano permitirá, pela sua análise, compreender o que está a ser feito, quais os pontos positivos e negativos. O

estudo da cultura da África do Sul, tanto pela leitura de documentação teórica como pela recolha de informações junto de quem já conhece algo do mercado, permitirá, em conjunto com a análise anteriormente indicada, definir um novo plano de ação bem como a sua adequação à cultura do país.

4. **Identificação do público-alvo:** O processo de internacionalização da PT Inovação na África do Sul, tendo já sido iniciado, encontra-se ainda numa fase de prospeção e, como tal, o número de intervenientes neste processo é, até ao momento, reduzido, envolvendo apenas colaboradores do departamento Comercial, Marketing e Comunicação (CMC) que, como será exposto mais à frente, na Figura 19, é constituído pela equipa de suporte, diretor, gestores de Cliente (GC) e gestores de negócio (GN) cujas principais funções⁵ são:

- a. Garantir a função comercial da empresa, nomeadamente a análise e negociação de contratos, a harmonização de propostas de fornecimento e de preços de referência e a coordenação da gestão de Clientes;
- b. Contribuir para a definição do portfólio de produtos da PT Inovação tendo em conta as tendências e necessidades de mercado;
- c. Desenvolver, implementar e coordenar o processo de marketing da PT Inovação de acordo com a visão e missão da empresa incluindo a prospeção de novos mercados

Posto isto, considerou-se que os colaboradores atrás referidos, mais especificamente dois dos GN que lidam diretamente com o mercado sul-africano e que têm levado a cabo algumas ações no sentido de o compreender e perceber qual a melhor estratégia para nele penetrar, poderiam fornecer informações importantes e relevantes para a compreensão do atual processo. A par destes dois, também o diretor, superior hierárquico com poder de decisão e aprovação de eventuais planos de ação, constitui um elemento fundamental para a compreensão deste processo específico de internacionalização. Assim, o público-alvo deste estudo de caso será constituído por estes três colaboradores.

1.2 Ferramentas de investigação

Quanto às ferramentas utilizadas para a recolha de dados, optou-se pela pesquisa primária exploratória, mais especificamente, entrevistas semiestruturadas e observação participante, e pela pesquisa secundária, através da consulta e análise de documentação interna e referente aos objetivos de expansão e crescimento da empresa.

1. **Entrevistas semiestruturadas:** identificado o público-alvo e esclarecido que esta dissertação não tem pretensões estatísticas, procurando antes a análise de perceções e

⁵ De acordo com a Ordem de serviço, datada de 27-01-2010, interna e reservada à empresa.

opiniões de um número restrito de intervenientes, selecionou-se, de entre um vasto leque de opções de ferramentas de pesquisa primária (interação direta com o público-alvo), aquela que melhor permitiria a compreensão não só do motivo e forma de internacionalização (atual) da PT Inovação no mercado sul-africano como também quais os conhecimentos até agora adquiridos sobre o mercado em questão. A escolha recaiu em entrevistas semiestruturadas, realizadas a cada um dos elementos identificados no público-alvo, em momentos separados, e de acordo com um guião previamente elaborado. Durante a entrevista foram lançadas questões chave criando espaço para que o entrevistado focasse os tópicos que se pretendiam ver abordados. Os dados obtidos com a entrevista serão apresentados mais à frente, no ponto 2.2.1 - Entrevistas.

2. **Observação participante:** uma vez que a autora da presente dissertação é colaboradora da PT Inovação, mais especificamente na equipa de suporte do departamento CMC, acima referido, foi-lhe possível acompanhar de perto a evolução da prospeção efetuada pelo público-alvo deste estudo, a sua evolução ao longo do tempo e se os resultados pretendidos pela empresa estavam a ser alcançados. A posição profissional da autora foi, aliás, um privilégio para o âmbito deste estudo uma vez que permitiu assinalar mais perceções e opiniões do que apenas as que foram reveladas na entrevista acima referidas. As conclusões resultantes desta observação serão expostas mais à frente, no ponto 2.2.2 - Observação participante.
3. **Consulta e análise de documentação interna:** relativamente à pesquisa secundária levada a cabo pela autora, esta consistiu não só na consulta e análise de documentação interna do Grupo PT como também na consulta das páginas de internet do Grupo PT e da PT Inovação. Em paralelo, e de modo a convenientemente caracterizar o mercado de destino, foi consultada informação sobre a cultura da África do Sul e a forma de se fazer negócio naquele mercado. As conclusões resultantes destas consultas serão expostas de seguida, no ponto 2.1 - Pesquisa secundária.

2 APRESENTAÇÃO DOS DADOS RECOLHIDOS

2.1 Pesquisa secundária

2.1.1 Caracterização da PT Inovação



Figura 17 - Logótipo PT Inovação

Fonte: Documentação interna

Constituída em 21 de maio de 1999, a PT Inovação tem como principal atividade “garantir o processo de inovação da Portugal Telecom, S.A. e empresas participadas através da prestação de serviços às mesmas” - (PT Inovação, 2010e). A sua atividade principal consiste em desenhar e conceber “soluções inovadoras e competitivas, tanto para a rede de acesso (fixa e móvel), como para a rede de transporte, de arquiteturas de rede e serviços e plataformas da próxima geração” - (PT Inovação, 2010e).

2.1.1.1 Breve apresentação do Grupo Portugal Telecom, S.A.

O Grupo Portugal Telecom, S.A. (doravante designado Grupo PT), grupo português a atuar no setor económico das telecomunicações, dispõe de um vasto portfólio de negócios desenvolvendo, neste sentido, atividades nas mais diversas áreas das telecomunicações: fixas, móveis, multimédia, dados e soluções empresariais - (Portugal Telecom, 2010b).

A sua presença comercial é bastante abrangente: Portugal, Brasil, continente africano (Cabo Verde, Moçambique, Angola, Quênia, São Tomé e Príncipe, Namíbia, Marrocos, Argélia, Botswana), Timor e China tendo, inclusive, o objetivo de concretizar 2/3 da sua receita através do negócio internacional.

Enquanto grupo está organizada em diversas unidades organizacionais: negócio fixo em Portugal, negócio móvel em Portugal, negócios internacionais e empresas instrumentais, englobando esta última unidade - (Portugal Telecom, 2010a) - as seguintes empresas:

- PT Sistemas de Informação: Serviços de sistemas e TI;
- **PT Inovação: Inovação, investigação e desenvolvimento;**
- PT PRO: Serviços administrativos e de gestão partilhada;
- PT Compras: Serviços de negociação;
- PT Contact: Call centers e serviços de telemarketing;
- Previsão: Gestão de fundos de pensões.

Com sede em Aveiro, a PT Inovação dispõe de duas filiais: uma no Porto e outra em Lisboa; duas subsidiárias no Brasil, uma em S. Paulo e outra, mais recente e enquanto centro de desenvolvimento de software, em Salvador; duas subsidiárias em África, Inovetel e T-Innova, em Luanda - Angola - e Casablanca - Marrocos, respetivamente; uma representação técnico-comercial em Maputo - Moçambique, tal como mostra a Figura 18.



Figura 18 - Presença da PT Inovação no mundo em 2010

Fonte: Elaboração própria

2.1.1.2 Estrutura orgânica da PT Inovação

A estrutura orgânica da sede da PT Inovação divide-se em direções (com reporte direto à Comissão executiva - CE) e divisões (com reporte ao nível da direção respetiva ou diretamente à CE, em alguns casos) - ver Figura 19 - havendo ainda a distinção entre as direções de suporte à gestão (representadas na vertical) e as direções operacionais (representadas na horizontal).

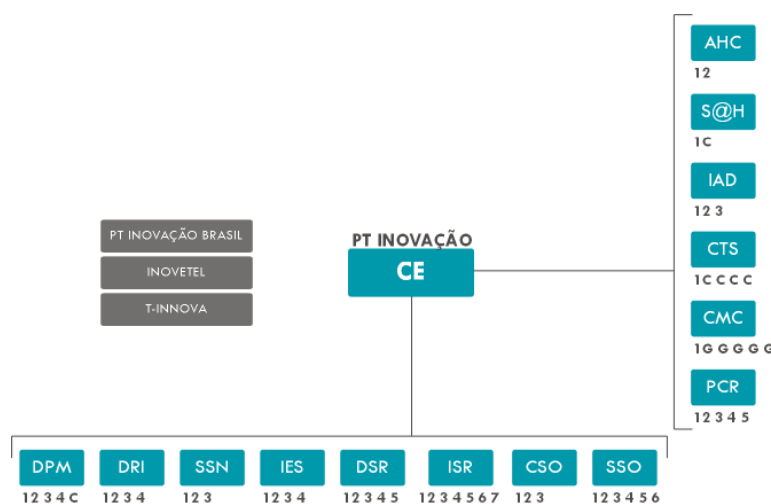


Figura 19 - Estrutura orgânica da PT Inovação em 2010

Fonte: Documentação interna e reservada

A Tabela 16 disponibiliza uma breve descrição de cada um dos departamentos da empresa.

Tabela 16 - Departamentos da sede da PT Inovação⁶

AHC	Ativos Humanos, Competências e Motivação.
S@H	Smart@Home (considerada uma iniciativa e não uma direção efetiva). Esta direção contempla, para além de uma divisão, um consultor (representado pela letra “C”) que presta suporte às atividades da direção.
IAD	Investigação Aplicada e Difusão do Conhecimento.
CTS	Coordenação Tecnológica e Desenho de Soluções. Esta direção, pelos seus objetivos, é constituída maioritariamente por consultores (representados pela letra “C”) e apenas uma divisão.
CMC	Comercial, Marketing e Comunicação. Esta direção, pelos seus objetivos, é constituída maioritariamente por gestores de negócio (representados pela letra “G”) e apenas uma divisão.
PCR	Planeamento, Controlo e Recursos.
DPM	Desenvolvimento de Plataformas de Rede e Soluções Multimédia. Esta direção contempla, para além das divisões, um consultor (representado pela letra “C”) que presta suporte às atividades da direção.
DRI	Desenvolvimento de Soluções de Rede Inteligente.
SSN	Sistemas de Suporte ao Negócio.
IES	Instalação, Entrega e Suporte de Plataformas e Serviços.
DSR	Desenvolvimento de Sistemas de Rede.
ISR	Industrialização e Instalação de Sistemas de Rede.
CSO	Centro de Suporte Operacional.
SSO	Sistemas de Suporte às Operações.

Fonte: Documentação interna e reservada

A sua existência deve-se ao Grupo de Estudos de Comutação Automática (GECA), ativo entre 1950 e 1972, até então pertencente aos CTT. Em 1972, com a expansão da estrutura já existente, passa a designar-se Centro de Estudos de Telecomunicações (CET) ativo entre 1972 e 1999, organismo decisivo na modernização tecnológica do Sistema Nacional de Telecomunicações. Com a reestruturação entretanto sofrida pelo Grupo PT, o CET autonomiza-se dando origem à PT Inovação e agregando os laboratórios da Marconi situados no TagusPark. “A PT Inovação congrega as capacidades de I&D [Investigação & Desenvolvimento] que ao longo dos anos foram sendo criadas pelas empresas (CTT, TLP e Marconi) que deram origem à Portugal Telecom, incluindo o INESCTEL fundado em 1995” - (PT Inovação, 2010d).

⁶ De acordo com a estrutura orgânica de 2010.

2.1.1.3 Portfólio de P&S

Tendo por pretensão o aumento da competitividade e liderança das empresas do Grupo PT, o foco da PT Inovação incide na criação de produtos e soluções inovadores ao nível dos serviços, tecnologias e operações, bem como no desenvolvimento de competências na área das telecomunicações e tecnologias da Informação. “Na sua atividade, a PT Inovação endereça dois importantes setores: serviços (Engenharia, Testes e Consultoria, Formação e Divulgação da Inovação) e projetos (Estudos e Investigação Aplicada - aquisição de conhecimento - Desenvolvimento de Sistemas e Serviços Integração de Soluções)” - (PT Inovação, 2010c).

Tabela 17 - Áreas de atuação da PT Inovação

PT Inovação	Redes e serviços	Gestão Planeamento Rede Inteligente Redes Móveis
	Tecnologias para as infraestruturas	Rede de Acesso Banda larga Interligação Suportes
	Negócio do Grupo PT	

Fonte: Elaboração própria

Como se pode ler no folheto institucional da empresa - (PT Inovação, 2010b) - e nos respetivos folhetos comerciais, para cada uma das áreas de atuação a PT Inovação dispõe de um portfólio vasto de P&S organizados por clusters e expostos na Figura 20.



Figura 20 - Clusters de P&S da PT Inovação⁷

Fonte: PT Inovação (2010b)

- **Serviços de valor acrescentado - SVA:** tirando partido das comunicações móveis, a PT Inovação desenvolve plataformas, serviços e aplicações que vão para além dos serviços básicos de voz e SMS: gateways WAP 1.x e 2.x; correio de voz e mensagens unificadas; servidores avançados de SMS e MMS; plataformas de serviços baseados em localização; serviços avançados de WAP e portais multimédia móveis; plataformas de download de

⁷ Dados referentes ao ano de 2010.

conteúdos; soluções de *download* e *streaming* de vídeos. **Exemplos de soluções:** LOCACEL® (plataforma de localização celular), XAF AMS (serviço de mensagens avançado), DiNO (plataforma de entrega e gestão de conteúdos), MADSERV (publicidade móvel).

- **IP Multimedia subsystem (IMS) - Shipnet®:** A arquitetura Shipnet®, baseada em *standards* e protocolos de telecomunicações para serviços e redes, é a *framework* sobre a qual a PT Inovação desenvolve as suas soluções de IMS. Vocacionadas para as redes da próxima geração (RPG), as soluções IMS da PT Inovação permitem a convergência de redes e a implementação de infraestruturas *all-IP*. **Exemplos de soluções:** ip-Centrex (solução convergente de VoIP para mercados empresariais), One Number (número único, solução de transferência entre dispositivos).
- **Redes acesso, metro e core - NETB@ND®:** de acordo com o folheto comercial desta linha de produtos - (PT Inovação, 2010g) - é possível perceber que esta “é constituída por um conjunto de soluções tecnológicas vocacionadas para os segmentos de acesso, de agregação/metro e de core das redes de transporte. Com créditos firmados em soluções para redes fixas ou móveis, orientadas no passado para tecnologias baseadas em comutação de circuitos, o portfólio da PT Inovação nesta área tem vindo a evoluir para produtos de Redes de Próxima Geração baseados em comutação de pacotes”. **Exemplos de soluções:** ArQoS® (monitorização de performance), MAIS® (sistema de acesso móvel e integração ótica), OTP (plataformas de transporte ótico).
- **Sistemas de suporte ao negócio - NGIN®:** A solução “NGIN® Integrated Service Delivery Framework permite aos operadores disponibilizar serviços pré-pagos ou pós-pagos aos seus Clientes móveis ou fixos, para serviços de voz ou de dados, em redes de comutação de circuitos, comutação de pacotes ou convergentes” - (PT Inovação, 2009c). **Exemplos de soluções:** NGIN® Care (subsistema de gestão de Clientes que assegura as funções de customer care e de aprovisionamento de Clientes e serviços da plataforma NGIN®), NGIN® NP-SCP (permite às operadores de telecomunicações oferecer aos seus Clientes a facilidade de mudar de fornecedor de serviço mantendo o seu número de telefone atual), NGIN® pré-pago, NGIN® pós-pago.
- **Sistemas de suporte às operações - NOSSIS®:** Os produtos “NOSSIS® disponibilizam um vasto conjunto de soluções na área dos Sistemas de Suporte e Operações, vulgarmente referenciados como OSS (*Operation Support Systems*). Estes produtos interagem de forma integrada de modo a facilitar a implementação de processos de projeto e construção de rede, provisão de serviços, resolução de problemas e garantia de qualidade de serviço. A suite NOSSIS® disponibiliza ferramentas de análise e cálculo de indicadores baseado num conceito de *Data Warehouse*, proporcionando a elaboração de um vastíssimo leque de resultados em formato tabular ou gráfico para apoio ao negócio.” - (PT Inovação, 2010h). **Exemplos de soluções:** NETWIN® (gestão de cadastro e

construção da rede), Network Activator (plataforma de ativação de serviços e de mediação entre os sistemas de suporte à operação e a rede), ALTAIA® (gestão de desempenho e qualidade do serviço de redes e serviços de telecomunicações).

- **Outros P&S - OPS:** constituído por P&S para a sociedade de informação e formação (SI), consultoria e serviços de engenharia. SI: desenvolvendo P&S para a SI, a PT Inovação pretende criar mecanismos de difusão e partilha de conhecimento bem como contribuir para o combate à infoexclusão. Agrega ferramentas de telemedicina, que permitem a colaboração a distância entre profissionais de saúde e a transmissão remota de exames médicos, ferramentas de ensino a distância e ferramentas de gestão de frotas. Formação, consultoria e serviços de engenharia: a PT Inovação presta ainda serviços de formação em diversas áreas técnicas, serviços de consultoria técnica em redes rádio, de transmissão e centrais, bem como serviços de engenharia ao nível das calibrações de equipamentos, controlo da qualidade de equipamentos e certificações de equipamentos em compatibilidades eletromagnéticas e interoperabilidade. **Exemplos de soluções:** Formare® LMS (sistema de gestão da aprendizagem), Medigraf® (plataforma de telemedicina), SLV (serviço de localização de veículos).

A análise financeira destes clusters permite concluir, pelo cruzamento da Figura 21 com a Figura 22, que os clusters com maior peso no volume de negócios da empresa em 2010 foram o SVA e NGIN® (49% - cerca de 56 milhões de euros), agrupados no cluster SHIPNET, seguidos do cluster NETB@ND, com um peso de 35%, cerca de 40 milhões de euros num total de 114,50 milhões de euros.

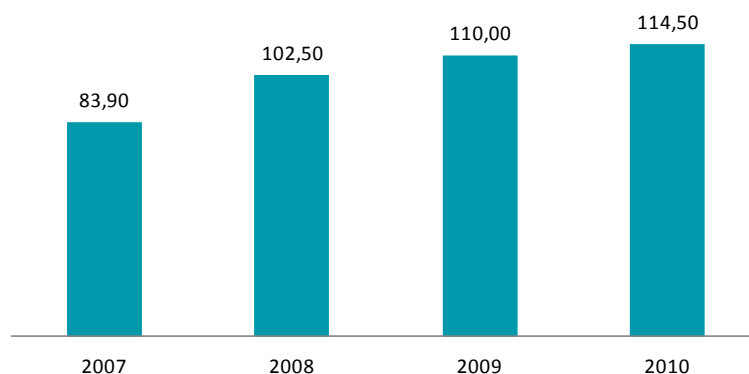
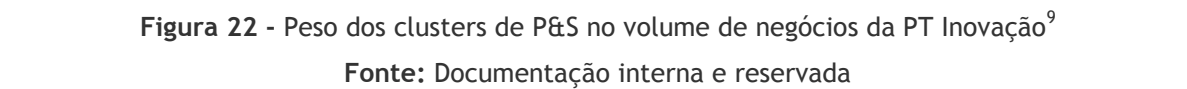


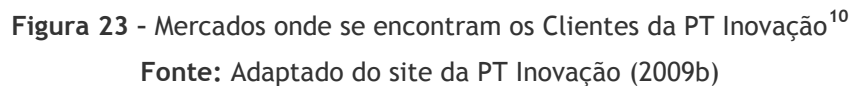
Figura 21 - Volume de negócios (em milhões de euros) da PT Inovação⁸

Fonte: PT Inovação (2010a)

⁸ Dados referentes ao fecho do ano de 2010.



Numa análise geográfica, destaca-se o facto de as soluções referidos em cada um dos clusters serem apenas alguns exemplos de P&S que, para além de se encontrarem já instalados em território nacional, se encontram também presentes em alguns países do continente africano, asiático e americano, consoante se pode ver na Figura 23 - Mercados onde se encontram os Clientes da PT Inovação.



¹⁰ Dados referentes ao primeiro semestre do ano de 2010.

Tabela 18 - Principais Clientes PT Inovação distribuídos por continentes e clusters

SVA	<p>África: Cabo Verde Móvel (CVM), Cabo Verde Telecom (CVT), Mascom Wireless, Mediatecom, Unitel.</p> <p>Europa: Portugal Telecom Comunicações (PTC), Telecomunicações Móveis de Portugal (TMN), UZO.</p> <p>Ásia: Timor Telecom.</p> <p>América: Vivo.</p>
Shipnet®	<p>África: CVM, Mascom Wireless, Mediatecom, Unitel.</p> <p>Europa: PTC, TMN, UZO.</p> <p>Ásia: Timor Telecom.</p> <p>América: Vivo.</p>
NETB@ND	<p>África: CV Multimédia (CVMM), CVM, CVT, Companhia Santomense de Telecomunicações (CST), MCEL, TDM, Mascom Wireless, MTC, Mediatecom, Unitel, Movitel, Multitel.</p> <p>Europa: PTC, TMN.</p> <p>Ásia: Timor Telecom.</p> <p>América: Vivo.</p>
NGIN®	<p>África: CVMM, CVM, CVT, CST, Mascom Wireless, Mediatecom, Unitel.</p> <p>Europa: PTC, TMN, UZO.</p> <p>Ásia: Timor Telecom.</p> <p>América: Vivo.</p>
NOSSIS®	<p>África: CVT, CST, Mediatecom, TDM, Unitel.</p> <p>Europa: PTC, TMN.</p> <p>América: Vivo.</p>
OPS	<p>África: CVT, CST, Multitel.</p> <p>Europa: PTC, TMN.</p> <p>Ásia: Timor Telecom, CTM.</p> <p>América: Vivo.</p>

Fonte: Documentação interna e reservada

Alguns destes P&S “foram mesmo instrumentais na eficácia da estratégia de internacionalização e no sucesso das operações do Grupo PT em mercados distantes” - (PT Inovação, 2009a) - tendo, no caso específico da PT Inovação, contribuído para a divisão do volume de negócios entre 2007 e 2010 visível na Figura 24.

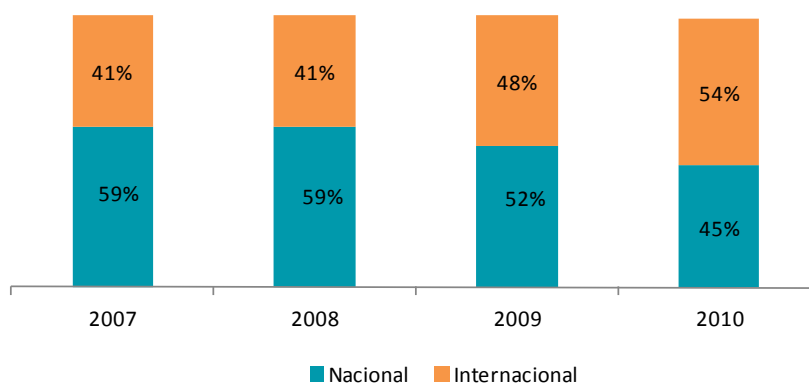


Figura 24 - Peso da presença nacional e internacional no volume de negócios da PT Inovação entre 2007 e 2010

Fonte: Documentação interna e reservada

Não obstante o volume de negócios da empresa e a sua oferta diversificada e abrangente com uma gama alargada de produtos (equipamentos de rede, sistemas de informação de redes/gestão/negócio), de serviços (engenharia, consultoria, manutenção, operação, testes, metrologia), de aplicações diversas para a sociedade da informação, de soluções para redes inteligentes e de gestão, coordenação e implantação no terreno de soluções integradas chave-na-mão, o mercado das TI (tecnologias de informação) e telecomunicações não é dominado pela PT Inovação estando esta, no entanto, entre as principais e melhores empresas deste setor.

2.1.1.5 Principais concorrentes

Também designados por TELCO ou operadores de telecomunicações, os fornecedores de serviços de telecomunicações deixaram de atuar apenas no seu mercado nacional e passaram a oferecer os seus serviços ao mercado global. Neste seguimento, e tendo em conta o desejo de penetração noutros mercados, é impreterível identificar com quem concorre a PT Inovação nos mercados internacionais.

Ao nível das soluções SVA, os principais concorrentes são:

- **Alcatel-Lucent¹¹ - França:** Fornece soluções para redes fixas, móveis e convergentes às operadoras de telecomunicações e empresas. É concorrente em diversas áreas, entre elas, soluções de distribuição de conteúdos;
- **TIM w.e.¹² - Portugal:** Especializada em canais móveis e digitais, é uma empresa de marketing interativo e vendas que fornece serviços a operadoras móveis, entre outros. É concorrente nas soluções de distribuição de conteúdos;
- **Movensis¹³ - Portugal:** Desenvolve soluções para dispositivos móveis. É concorrente nas soluções de distribuição de conteúdos;
- **Materna¹⁴ - Alemanha:** Fornece soluções para redes fixas e móveis a operadores de redes, fornecedores de serviços e empresas. É concorrente nas soluções de distribuição de conteúdos;
- **Buongiorno¹⁵ - Itália:** Fornece soluções de entretenimento móvel. É concorrente nas soluções de distribuição de conteúdos;
- **Realnetworks¹⁶ - EUA:** Fornece soluções de diversão digital diretamente aos consumidores e indiretamente através de parcerias empresariais com operadoras móveis. É concorrente nas soluções de distribuição de conteúdos;

¹¹ Consultar <http://www.alcatel-lucent.com>

¹² Consultar <http://www.timwe.com>

¹³ Consultar <http://www.movensis.com>

¹⁴ Consultar <http://www.materna.com>

¹⁵ Consultar <http://buongiorno.com>

¹⁶ Consultar <http://realnetworks.com>

- **Ericsson¹⁷ - Suécia:** Fornece equipamentos de telecomunicações e serviços relacionados para operadores de redes fixas e móveis. É concorrente em diversas áreas, entre elas, soluções de distribuição de conteúdos;
- **Comverse¹⁸ - EUA:** Fornece soluções para serviços de valor acrescentado em voz, mensagens, internet e publicidade móveis; sistemas de faturação e gestão de Clientes; comunicações IP. É concorrente em soluções de SMS center e MMS center;
- **Surf Télécom¹⁹ - França:** Resultante da fusão de diversas empresas (Bazak Communication, Entertainment Telecom, S.A., SMS Premium, Ltd e TropicTel, Ltd), fornece soluções de internet e aplicações móveis baseadas em SMS e MMS. É concorrente em soluções de otimização de vídeo;
- **Ortiva Wireless²⁰ - EUA:** Fornece soluções de *streaming* e otimização de vídeo para internet e dispositivos móveis sendo concorrente nesse mesmo tipo de soluções;
- **Huawei²¹ - República Popular da China:** Fornece soluções para as redes de telecomunicações da próxima geração e infraestruturas de redes às operadoras de telecomunicações.
- **Nokia Siemens Networks²² - Finlândia:** Fornece equipamentos, sistemas e soluções para operadores de telecomunicações.

Ao nível dos clusters Shipnet® e NGIN®, os principais concorrentes são:

- **Ericsson:** É concorrente em soluções IP para subsistemas multimédia (*IP Multimedia subsystem - IMS*) e redes inteligentes (*Intelligent networks - IN*);
- **Huawei:** É concorrente em soluções de IMS e IN;
- **ZTE Corporation²³ - R.P. da China:** Fornece soluções e serviços de rede a operadores de telecomunicações. É concorrente em soluções de IMS e IN;
- **Nokia Siemens Networks:** É concorrente em soluções de IMS e IN;
- **Convergis²⁴ - Reino Unido:** Fornece aplicações e serviços *wireless*. É concorrente nas soluções de IMS e IN;
- **Alcatel-Lucent:** É concorrente em soluções de IMS e IN.

Por sua vez, e quanto aos concorrentes para o cluster NETB@ND, identificam-se os seguintes:

- **Alcatel-Lucent:** É concorrente nas soluções de GPON (*gigabit passive optical network*), DSL (*digital subscriber line*) e transmissão;

¹⁷ Consultar <http://www.ericsson.com>

¹⁸ Consultar <http://www.comverse.com>

¹⁹ Consultar <http://www.surftelecom.com>

²⁰ Consultar <http://www.ortivawireless.com>

²¹ Consultar <http://www.huawei.com>

²² Consultar <http://www.nokiasiemensnetworks.com>

²³ Consultar <http://www.zte.com.cn>

²⁴ Consultar <http://www.convergis.co.uk>

- **Huawei:** É concorrente nas soluções de GPON, DSL e transmissão;
- **ZTE:** É concorrente nas soluções de GPON, DSL e transmissão;
- **Nokia Siemens Networks:** É concorrente nas soluções de transmissão;
- **CELTRO²⁵ - Israel:** Fornece soluções de otimização de transmissão de dados e rede sobre as infraestruturas já existentes. É concorrente nas soluções de otimização MAiS;
- **Cisco systems²⁶ - EUA:** Fornece soluções para redes de comunicação de dados. É concorrente em diversas áreas, entre elas, soluções de otimização MAiS (sistemas de acesso móvel e integração ótica) e tecnologias MPLS (*multiprotocol label switching*);
- **MRV²⁷ - EUA:** Fornece soluções de acesso *carrier ethernet*, transporte ótico de pacotes de dados e otimização de transmissão de dados via wireless. É concorrente nas soluções de *switching* e *media converter*;
- **JDS Uniphase²⁸ - EUA:** Fornece soluções para comunicação ótica, testes e calibração de equipamentos de telecomunicações.

Relativamente aos concorrentes para os P&S do cluster NOSSIS®, os principais concorrentes são:

- **Netcracker²⁹ - EUA:** Fornece soluções para operação e gestão de telecomunicações. É concorrente em soluções de gestão e suporte de operações de redes;
- **Huawei:** É concorrente em soluções de gestão e suporte de operações de redes;
- **Comarch³⁰ - Polónia:** Fornece soluções de telecomunicações para empresas: faturação, inteligência do negócio, CRM (*customer relationship management*), gestão documental, ERP (*enterprise resource planning*), suporte às vendas, etc. É concorrente em soluções de gestão e suporte de operações do negócio;
- **Amdocs³¹ - EUA:** Fornece soluções de suporte ao negócio sendo concorrente nesse mesmo tipo de soluções;
- **IBM³² - EUA:** Fornece serviços de TI, software e armazenamento. É concorrente em soluções de gestão e suporte de operações de negócio e redes;
- **Telcordia³³ - EUA:** Fornece soluções de gestão e suporte de operações do negócio sendo concorrente nesse mesmo tipo de soluções;
- **Infovista³⁴ - França:** Fornece soluções de gestão e suporte de operações de redes sendo concorrente nesse mesmo tipo de soluções.

²⁵ Consultar <http://www.celtro.com>

²⁶ Consultar <http://www.cisco.com>

²⁷ Consultar <http://www.mrv.com>

²⁸ Consultar <http://www.jdsu.com>

²⁹ Consultar <http://www.netcracker.com>

³⁰ Consultar <http://www.comarch.com>

³¹ Consultar <http://www.amdocs.com>

³² Consultar <http://www.ibm.com>

³³ Consultar <http://www.telcordia.com>

³⁴ Consultar <http://www.infovista.com>

Por último, para os outros P&S - cluster OPS - os principais concorrentes são:

- **Blackboard**³⁵ - **EUA:** Fornece soluções de LMS sendo concorrente nesse mesmo tipo de solução;
- **Moodle**³⁶ - **Austrália:** Fornece soluções opensource de LMS sendo concorrente nesse mesmo tipo de soluções (embora a solução da PT Inovação seja *shareware*);
- **Cisco systems:** É concorrente nas soluções de telemedicina;
- **First Solutions**³⁷ - **Portugal:** Fornece soluções para gestão de serviços clínicos. É concorrente nas soluções de eHealth;
- **Ericsson:** É concorrente nas soluções de eHealth;
- **Indra Company**³⁸ - **Espanha:** Fornece soluções para gestão de transportes, energia, indústria, saúde, serviços financeiros, etc. É concorrente nas soluções de eHealth e gestão de frotas;
- **Masternaut**³⁹ - **França:** Filial do grupo Aéroports de Paris. Fornece soluções de telemática e gestão de frotas em mobilidade sendo concorrente no mesmo tipo de soluções;
- **Tecmic**⁴⁰ - **Portugal:** Fornece soluções profissionais para gestão de acessos, frotas e de equipamentos remotos. É concorrente nas soluções de gestão de frotas;
- **Com-Ut**⁴¹ - **Portugal:** Fornece soluções de telecomunicações, gestão de frotas, geoposicionamento e entretenimento móvel. É concorrente nas soluções de gestão de frotas;
- **Frotcom Lusitana**⁴² - **Portugal:** Fornece soluções para gestão de frotas sendo concorrente nesse mesmo tipo de soluções.

Relativamente à quota de mercado de cada uma das empresas acima referidas e da PT Inovação, não foi, até hoje, publicado qualquer estudo neste sentido. Além disso, pertencendo a um grupo, os possíveis valores de quotas de mercado aplicam-se à empresa-mãe, com todos os serviços oferecidos pela mesma, e não especificamente à PT Inovação. O mesmo acontece com a maioria dos concorrentes indicados: as informações sobre quotas de mercado aplicam-se à generalidade dos seus portfólios e não às áreas específicas de intervenção que permitiriam uma comparação de quotas mais ajustada e realista.

³⁵ Consultar <http://www.blackboard.com>

³⁶ Consultar <http://moodle.com>

³⁷ Consultar <http://www.first.pt>

³⁸ Consultar <http://indracompany.com>

³⁹ Consultar <http://www.masternaut.pt>

⁴⁰ Consultar <http://www.tecmic.pt>

⁴¹ Consultar <http://com-ut.com>

⁴² Consultar <http://www.frotcom.com>

2.1.1.6 Estratégia de posicionamento face à concorrência

A estratégia de posicionamento praticada pela empresa até hoje tem sido a de adaptação dos P&S às necessidades do Cliente, ou seja, ser especialista naquilo que é o seu ponto mais forte: a capacidade de inovação e desenvolvimento de soluções à medida. A preocupação da empresa não é, assim, o de “atingir um valor muito elevado da quota de mercado mas sim o de se tornar uma referência para um nicho do mercado; tal objetivo pode ser alcançado se a marca adequar o seu produto ou serviço às necessidades específicas de um grupo limitado de segmentos de mercado” - (IAPMEI, 2007).

2.1.1.7 Stakeholders da PT Inovação

Aplicando a teoria dos *stakeholders*, referida no ponto 3.4 - Teoria dos stakeholders, ao contexto da PT Inovação, é possível apontar os *stakeholders* indicados na Figura 25.

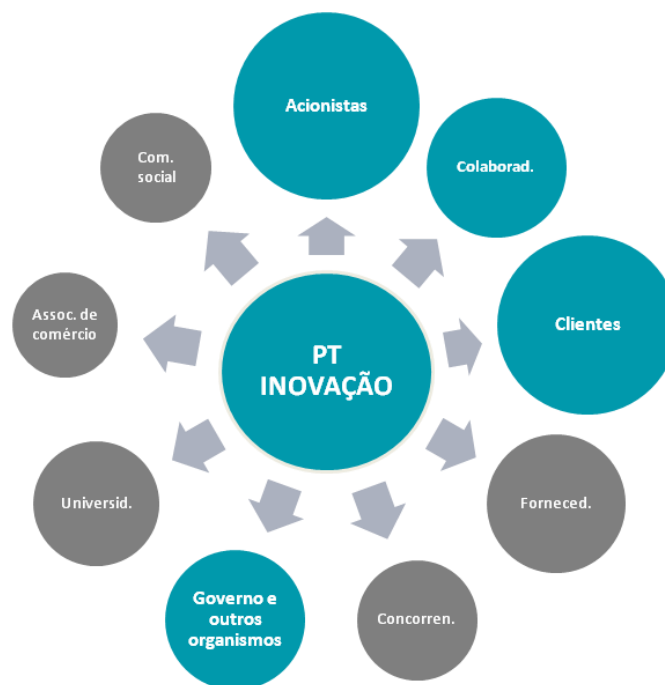


Figura 25 - Identificação dos *stakeholders* da PT Inovação

Fonte: Elaboração própria

- **Acionistas:** a PT Inovação é detida a 100% pelo Grupo PT que, de acordo com as informações por este divulgada, pretende, tal como referido no site do Grupo PT (2011a), “maximizar o valor estratégico dos ativos internacionais da PT, reforçando o enfoque no Brasil e África Subsariana. (...) África irá continuar a ser uma importante fonte de crescimento, onde a PT irá reforçar parcerias, bem como explorar oportunidades de investimento que criem valor.” Por outro lado, a “expansão das operações internacionais para variadas geografias é um dos mais importantes catalisadores da criação de valor no setor das telecomunicações (...)” - (Portugal

Telecom, 2011b). Fica assim claro que a PT Inovação, para poder ir de encontro aos interesses do seu único acionista, deverá efetuar a sua expansão para os mercados brasileiro e/ou africano, algo que já se encontra a fazer e que é, aliás, o objeto de estudo deste estudo de caso.

- **Colaboradores:** os colaboradores, independentemente da sua função, regem-se por um código de ética⁴³ que defende que todos devem responder aos interesses da organização e dos seus *stakeholders*. No caso específico da PT Inovação, a sua estrutura hierárquica integra, entre outros com funções igualmente essenciais ao sucesso da organização, quadros dedicados ao desenvolvimento do negócio (gestores de negócio), colaboradores cuja função é estudar os mercados nos quais a organização pretende atuar, efetuar prospeções nesses mercados no sentido de, a curto e médio prazo, ser possível concretizar negócios com eventuais parceiros e Clientes locais. A par destes, também os diretores (chefias de topo) representam um papel crucial por concentrarem nas suas funções o poder de decisão e a responsabilidade de definição de estratégias que sejam concordantes com os objetivos estipulados anualmente para a organização.
- **Clientes:** devido à globalização, à proliferação dos meios de comunicação e das redes sociais, o impacto da opinião de um Cliente é agora muito mais poderoso e destrutivo/construtivo do que era há alguns anos atrás. Graças à diversidade de fornecedores existentes para o mesmo produto/serviço, os Clientes não garantem fidelidade àqueles que não lhes garantem a total e perfeita resposta às suas necessidades e, como tal, uma empresa pode facilmente perder um Cliente caso não vá de encontro aos seus desejos. Ao mesmo tempo, o anseio dos Clientes por P&S cada vez mais complexos e completos permite à empresa inovar e desenvolver a sua oferta, podendo, caso esteja atenta ao feedback que lhe é dado, ser pioneira em determinado nicho/área de atuação. Os principais Clientes da PT Inovação foram identificados no ponto 2.1.1.4 - Mercados de atuação.
- **Fornecedores:** a capacidade de resposta de um fornecedor pode afetar positiva ou negativamente a qualidade do serviço prestado pela empresa. Além disso, a qualidade dos materiais fornecidos ditará a qualidade dos produtos que a empresa vende e, por consequência, a satisfação dos seus Clientes e a sua posição no mercado.
- **Concorrentes:** os concorrentes são os melhores impulsionadores da mudança e desenvolvimento de uma empresa. Qualquer organização deve pretender andar na senda dos seus concorrentes pois, a par de outros objetivos, a luta pela superação dos concorrentes permitirá, entre outros: a melhoria dos processos internos; a melhoria dos tempos de resposta aos Clientes; o aumento da qualidade dos P&S disponíveis e a sua adequação às necessidades específicas dos Clientes; o eventual estabelecimento de

⁴³ Consultar o documento disponível em <http://www.telecom.pt/InternetResource/PTSite/PT/Canais/Investidores/GovernodaSociedade/CodigodeEtica/codigoetica.htm>

parcerias e sinergias quando, para o benefício de ambos, se revele necessário. A superação dos concorrentes poderá, em suma, permitir a conquista de novos Clientes e, portanto, é fundamental conhecê-los e acompanhá-los. A identificação dos principais concorrentes da PT Inovação foi feita no ponto 2.1.1.5 - Principais concorrentes.

- **Governo:** para que a organização sobreviva no seu mercado e no mercado para o qual se pretende expandir, deve respeitar as regras que lhe são impostas, deve cumprir todas as leis que regem a sua área de atuação e interferência. Em Portugal, a autoridade que desempenha as funções de regulação, supervisão, fiscalização e sancionamento no âmbito das redes e serviços de comunicações eletrónicas, bem como dos recursos e serviços conexos, é a Autoridade Nacional de Comunicações⁴⁴ (ANACOM). De um conjunto alargado de leis que regem as atividades desenvolvidas pela PT Inovação, dá-se especial relevo, pela sua abrangência, às seguintes:
 - Lei n.º5/2004, de 10 de fevereiro - Lei geral das telecomunicações;
 - Lei n.º51/2011, de 13 de setembro, que veio alterar a anteriormente referida;
 - Decreto-Lei n.º 192/2000, de 18 de agosto - Regime de livre circulação, colocação no mercado e colocação em serviço no território nacional dos equipamentos de rádio e equipamentos terminais de telecomunicações, bem como o regime da respetiva avaliação de conformidade e marcação.

Também as leis aduaneiras portuguesas interferem na atividade da empresa. Sendo Portugal um país membro da UE⁴⁵, beneficia das vantagens e leis criadas pelo tratado que instituiu a mesma união e criou o conceito de união aduaneira como sendo um agrupamento de Estados em que as barreiras alfandegárias são eliminadas formando, assim, um único território aduaneiro, estabelecendo, em relação a terceiros, uma tarifa exterior comum. Deste modo, e no que concerne a transações comerciais:

- A UE defende a livre circulação de mercadorias e serviços (sejam estas originárias dos Estados-Membros⁴⁶ ou de países terceiros que se encontrem em livre prática nos Estados-Membros) entre os seus estados-membros, proibindo a aplicação de direitos aduaneiros de importação e de exportação e de quaisquer encargos de efeito equivalente, bem como a adoção de uma pauta aduaneira comum nas suas relações com países terceiros.

⁴⁴ Consultar <http://www.anacom.pt>

⁴⁵ A atual União Europeia nasceu da assinatura do Tratado de Roma, que instituiu a Comunidade Económica Europeia (CEE) e foi assinado em Roma em 25 de março de 1957, entrando em vigor em 1 de janeiro de 1958. Posteriormente, em 7 e fevereiro de 1992, a designação CEE foi alterada para Comunidade Europeia com a assinatura do Tratado de Maastricht/Tratado da União Europeia. Já em 2011, e com a assinatura do Tratado de Nice, este mesmo tratado, o anterior Tratado da União Europeia e o Tratado que institui a Comunidade Europeia foram reunidos numa versão única consolidada, originando, assim, o documento final que regula todas as atividades entre os 27 estados-membros e que foi recentemente atualizado com a assinatura do Tratado de Lisboa a 13 de dezembro de 2007.

⁴⁶ Os estados membros atuais são: Áustria, Bélgica, Bulgária, Chipre, República Checa, Dinamarca, Estónia, Finlândia, França, Alemanha, Grécia, Hungria, Irlanda, Itália, Letónia, Lituânia, Luxemburgo, Malta, Países Baixos, Polónia, Portugal, Roménia, Eslováquia, Eslovénia, Espanha, Suécia e Reino Unido. Os estados candidatos são: Croácia, Antiga República jugoslava da Macedónia, Islândia, Montenegro e Turquia.

- **Organismos reguladores/certificadores:** Quanto a certificações, e sendo estas cada vez mais uma forma de garantir o cumprimento de determinados standards internacionais e, conseqüentemente, a homogeneização e reconhecimento de processos e características, a PT Inovação já conquistou as seguintes:
 - Certificação de qualidade ISO 9001;
 - Certificação ambiental ISO14001;
 - Sistema de gestão IDI, NP4457;
 - Certificação NP 4397 / OHSAS 18001 no âmbito da segurança e saúde do trabalho;
 - Classificação nível 3 CMMI (Capability Maturity Model Integration) nas suas linhas de desenvolvimento NOSSIS e FORMARE, atribuída pelo Software Engineering Institute (SEI).

Estas certificações “(...) demonstram a aposta estratégica da PT Inovação numa “cultura da Qualidade” entendida num sentido lato, quer para prestar um serviço de excelência, quer promovendo, em simultâneo, a valorização de fatores que induzam comportamentos potenciadores de um desenvolvimento sustentado, como por exemplo na promoção de um ambiente de trabalho salutar e desafiante para todos os nossos colaboradores, ou no incentivo a práticas que promovam a preservação dos recursos naturais e a sua disponibilidade às gerações futuras.” - (PT Inovação, 2010f) ;

Em suma, a organização deve tentar integrar e considerar, na prossecução pelos seus objetivos, as opiniões e influências que estes e outros organismos possam ter na sociedade local e, principalmente, na sociedade internacional, uma vez que “a conformidade dos nossos processos de trabalho com normas reconhecidas internacionalmente, promovendo as melhores práticas de gestão, contribui para o reforço da confiança e da imagem públicas da PT Inovação. Além dos benefícios internos para a organização e seus colaboradores, constitui um importante fator de diferenciação competitiva” - (PT Inovação, 2010f).

- **Associações de comércio:** numa tentativa de promover o comércio local e nacional, as associações de comércio procuram, entre outros, estabelecer acordos comerciais que potenciem as capacidades produtivas do país, fornecer informações que facilitem e suportem as atividades das empresas na sua expansão e no seu desenvolvimento sustentável, divulgar os diversos operadores nas mais distintas áreas de negócio e, como tal, a sua consideração no planeamento estratégico da empresa é relevante e pode, inclusive, aportar à empresa benefícios a médio prazo. No caso da PT Inovação, será possível recorrer a organismos como a Associação Industrial do Distrito de Aveiro⁴⁷ (AIDA), que constantemente organiza missões empresariais, de modo a usufruir dos seus conhecimentos relativamente ao mercado africano, às suas características e

⁴⁷ Consultar <http://www.aida.pt>

especificidades, bem como a usufruir dos seus meios de divulgação para promover a própria PT Inovação;

- **Universidades:** As universidades, enquanto pólos de desenvolvimento do conhecimento e da inovação, são excelentes aliados que, por um lado, podem beneficiar a empresa - colaborando em eventuais projetos de investigação, disponibilizando recursos humanos e materiais altamente qualificados - e por outro ser beneficiadas pela organização, já que a eventual colaboração com estas poderá trazer mais conhecimento às universidades, fomentar a adoção de práticas de gestão e investigação mais adequadas ao meio empresarial e empregar os seus jovens diplomados. No caso particular da PT Inovação, a sua proximidade histórica e geográfica com a Universidade de Aveiro é uma mais-valia e deve, no momento da definição da estratégia de I&D e ainda no momento da definição de novos P&S, ser considerada. Atualmente, a colaboração entre a PT Inovação e a Universidade de Aveiro é bastante ativa, partilhando-se, inclusive, espaços de trabalho;
- **Comunicação Social:** a PT Inovação, como descrito anteriormente, é uma empresa instrumental do Grupo PT, líder nas comunicações fixas e móveis em Portugal e constantemente sob o olhar atento dos meios de comunicação social, uma vez que a sua atuação pode afetar positiva ou negativamente mais de 1 milhão de Clientes. Assim, a PT Inovação, embora em menor grau que a sua detentora, deve ter em atenção que a sua atuação poderá ser julgada e afetada pela opinião pública.

2.1.1.8 Justificação da escolha do mercado

Como referido anteriormente, a PT Inovação é uma empresa instrumental do Grupo PT e, como tal, acompanha as suas linhas orientadoras: expansão fora de Clientes do grupo e expansão para alguns países de África, considerados mercados emergentes. Os mercados onde atualmente a PT Inovação opera são os mesmos onde o Grupo PT detém operações beneficiando, deste modo, da análise de oportunidades por este realizada, acompanhando-o nas suas iniciativas de negócio e desempenhando nos mercados geográficos internacionais o mesmo tipo de papel instrumental e estratégico que desempenha para o Grupo PT no mercado doméstico.

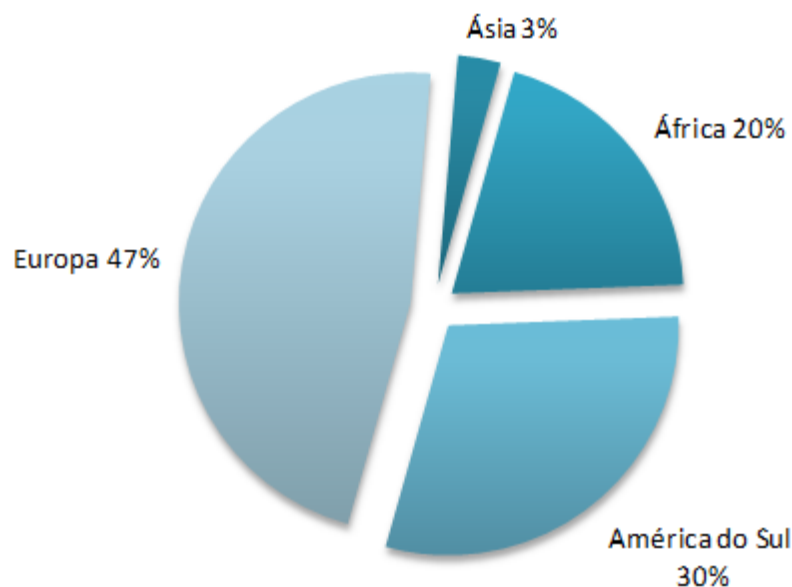


Figura 26 - Peso dos principais mercados da PT Inovação no seu volume de negócios⁴⁸

Fonte: PT Inovação (2010a)

A análise do relatório e contas consolidadas 2010⁴⁹ do Grupo PT permite corroborar o objetivo de expansão para o mercado africano bem como a aposta no aproveitamento dos recursos já estabelecidos no continente africano (Angola e Moçambique) para, dali, abordar outros mercados (como é o caso da África do Sul). A leitura da página 110 do referido documento reforça que “A PT pretende também aumentar a sua exposição a mercados Africanos de grande crescimento, retirando vantagem das parcerias que detém, no seu portfólio de ativos existente e considerando seletivamente oportunidades de criação de valor. A PT irá continuar a promover a partilha das melhores práticas entre todos os seus ativos, com o objetivo de assegurar uma posição competitiva sustentável em todos os mercados, beneficiando da escala em termos de acesso a tecnologia e inovação.”

Por sua vez, a leitura do plano de marketing da PT Inovação⁵⁰, revela que “em África, a PT Inovação pretende também consolidar os mercados onde está já implantada, sendo especialmente importante para a evolução dos negócios da Empresa naquele continente o alargamento da capacidade operacional da Inovetel em Angola.”

⁴⁸ Dados referentes ao fecho do ano de 2010.

⁴⁹ Consultar documento disponível em <http://www.telecom.pt/NR/rdonlyres/26A5D70E-A596-4301-88C7-C8E9545D4E80/1455437/RCContas2010PT1.pdf>

⁵⁰ Plano de Marketing da PT Inovação para o biênio 2009-2010, p.9, documento interno e reservado.

2.1.2 Caracterização da África do Sul



Figura 27 - Mapa da África do Sul

Fonte: Kwintessential (2010)

A República da África do Sul, cuja capital é Pretória e as línguas oficiais são, entre outras, o inglês e o africânder, é o país mais a Sul do continente africano, faz fronteira com o Botswana, Lesoto, Moçambique, Suazilândia, Namíbia e Zimbábue. A principal religião, praticada por 70% da população, é a cristã, essencialmente protestante. A par desta, com menor expressividade, está a hindu e a muçulmana.

Segundo dados do World Bank - (World Bank, 2011a) - a sua população ronda os 49 milhões de habitantes, com uma esperança média de vida de 51 anos. A sua moeda oficial é o Rand (ZAR), sendo que 1€ equivale a 9,4192 ZAR (média de agosto de 2010 / Banco de Portugal), e o seu produto interno bruto (PIB) foi, em 2009, de 285,8 mil milhões de dólares americanos, reforçando o estatuto de maior e mais desenvolvida economia do continente africano.⁵¹

⁵¹ Mais informações poderão ser encontradas na ficha de mercado da África do Sul - (AICEP, 2010b) - e país em síntese - (AICEP, 2011a).

	Unidade	2007 ^a	2008 ^a	2009 ^a	2010 ^c	2011 ^c	2012 ^c
População	Milhões	48,4	48,8	49,1	49,1	49,0	48,8
PIB a preços de mercado	10 ⁹ ZAR	2.017,1	2.283,8	2.407,7	2.674,7	2.909,8	3.151,5
PIB a preços de mercado	10 ⁹ USD	286,2	276,5	285,8	348,7	346,4	350,2
PIB <i>per capita</i>	USD	5.918	5.669	5.627	7.101	7.069	7.174
Crescimento real do PIB	%	5,5	3,7	-1,8	2,8	3,7	4,7
Consumo privado	Var. %	5,5	2,4	-3,1	5,0	5,7	5,3
Consumo público	Var. %	4,7	4,9	4,7	6,0	6,3	5,4
Formação bruta de capital fixo	Var. %	14,2	11,7	2,3	-3,1	5,1	4,8
Taxa de inflação (média)	%	7,2	11,5	7,2	5,1	5,6	5,3
Taxa de desemprego	%	23,3	22,9	24,0	23,3	22,2	21,7
Saldo do sector público	% do PIB	1,2	-0,6	-5,8 ^b	-6,3	-5,2	-3,0
Balança corrente	10 ⁹ USD	-20,6	-20,1	-11,3	-17,5	-19,8	-20,9
Balança corrente	% do PIB	-7,2	-7,3	-4,0	-5,0	-5,7	-6,0
Dívida externa	% do PIB	15,2	15,2	14,1 ^b	12,7	13,3	14,0
Taxa de câmbio (média)	1USD=xZAR	7,05	8,26	8,42	7,67	8,40	9,00
Taxa de câmbio (média)	1EUR=xZAR	9,64	12,14	11,73	9,65	10,02	10,64

Fonte: The Economist Intelligence Unit (EIU)

Notas: (a) Valores efectivos

(b) Estimativas

(c) Previsões

ZAR – Rand

Figura 28 - Principais indicadores macroeconómicos da África do sul

Fonte: AICEP (2010b)

De 1948 até 1994 a África do Sul foi dominada pelo apartheid, política que “(...)orientou as relações entre a minoria branca e a maioria negra. Tinha por base a separação racial e a discriminação política e económica dos negros. A doutrina do apartheid nasceu em 1950, com o Ato de Registo da População, e dividiu a população sul-africana em negros, mestiços e brancos. Para além da separação territorial dos vários grupos étnicos, também foi legitimado o desenvolvimento paralelo e separado das raças. Embora a segregação racial fosse praticada antes de 1948, a sua ratificação apenas aconteceu em 1950, dois anos depois de o Partido Nacional ter conquistado o poder. Nesse mesmo ano, ficaram estabelecidas zonas residenciais e comerciais para cada raça. Como resultado, a minoria branca ficou com mais de 80% do território sul-africano. Para fazer cumprir a segregação racial e evitar que os negros saíssem das zonas a que se encontravam limitados, o Governo reforçou a existência de autorizações de acesso a áreas restritas. Os contactos sociais entre raças diferentes eram quase inexistentes. O acesso à cultura e à educação era diferente; o acesso a determinados empregos era restrito; os sindicatos eram proibidos; e apenas a minoria branca tinha representação no Governo.” -(Infopédia, 2003-2011a). Após o fim do apartheid, a África do Sul tornou-se num regime democrático, onde a segregação racial passou a ser penalizada, a violência política abolida e onde todos, independentemente da sua etnia, têm acesso e direito aos serviços públicos.

2.1.2.1 Condições legais de acesso ao mercado

No caso específico das trocas comerciais entre Portugal e África do Sul, a AICEP esclarece, no seu documento de condições legais de acesso àquele mercado - (AICEP, 2010a, pp. 3-5) - que o “(...) Acordo de Comércio, Desenvolvimento e Cooperação entre a UE e a África do Sul estabelece as bases para a criação de uma Zona de Comércio Livre, onde as mercadorias comunitárias e, como tal, os produtos portugueses, beneficiam da supressão/redução das taxas dos direitos de importação. Para que a importação possa beneficiar deste tratamento preferencial deverá ser efetuada a prova da origem dos produtos através da apresentação de um Certificado de Circulação de Mercadorias EUR-1.” Por sua vez e de modo a “promover e a reforçar o desenvolvimento das relações de investimento entre os dois países, foi assinado entre Portugal e a África do Sul a Convenção para Evitar a Dupla Tributação e Prevenir a Evasão Fiscal em Matéria de Impostos sobre o Rendimento, em vigor desde 22 de outubro de 2008”. As principais condições legais de acesso àquele mercado, mais especificamente no que refere ao seu regime de importação, são então:

- **Black Economic Empowerment (BEE):** cujo objetivo é o aumento da participação ativa dos indivíduos de etnia negra na economia nacional;
- **Standards Act, 2008:** define o enquadramento legal para o desenvolvimento do sistema de qualidade da África do Sul;
- **International Trade Administration Act, 2002 (com alterações posteriores):** onde é possível consultar todas as regras pelas quais as importações e exportação do país se devem reger.

2.1.2.2 Elementos e Dimensões culturais

Hofstede (2001) esclarece que o sistema cultural das nações e suas subdivisões são muito complexos e não podem ser simplesmente descritos, sendo necessários muitos anos para compreender um único sistema cultural e, mesmo os indivíduos que nascem nessa cultura, não podem afirmar que a compreendem totalmente a ponto de a explicar aos outros uma vez que nela participam inconscientemente.

Posto isto, convém esclarecer que não é ambição deste estudo compreender o sistema cultural sul-africano. Pretende-se antes traçar um esboço das suas principais características culturais e da sua posição face às dimensões culturais propostas por Hofstede.

África do Sul é uma nação complexa, apelidada de nação arco-íris, dada a sua diversidade cultural, e, antes de avançar com o desenvolvimento das dimensões culturais de Hofstede, considera-se pertinente abordar alguns pontos relativos à etiqueta elencados com base na página de internet Kwintessential (2010). Relativamente à etiqueta social e costumes:

- **Etiqueta relativa a encontros:** ao lidar com estrangeiros, os sul-africanos utilizam o aperto de mão, mantêm o contacto visual e o sorriso. Algumas mulheres não dão apertos de mão e simplesmente acenam com a cabeça sendo, portanto, preferível aguardar que

a senhora estenda a mão. Quando, no entanto, as pessoas já são próximas, já se conhecem bem, os homens podem beijar as senhoras na face. Os cumprimentos devem ser lisonjeiros, prazenteiros e recíprocos.

- **Etiqueta relativa a oferta de presentes:** em geral, os sul-africanos trocam presentes nos aniversários e Natal. No entanto, o alcance dos 21 e 40 anos são, normalmente, celebrados com grandes festas nas quais se deve oferecer um presente generoso. Ao ser convidado para frequentar a casa de alguém, a pessoa deverá oferecer ao anfitrião flores, chocolates de boa qualidade ou uma boa garrafa de vinho sul-africano que, caso possível, deverá ser bem embrulhado. No que se refere à abertura do presente esta deverá sempre ser feita quando se recebe o mesmo.
- **Etiqueta relativa a jantares:** algum tempo antes do jantar dever-se-á contactar o anfitrião para saber se é necessário levar algum prato e, já na hora do jantar, não só se deverão usar roupas casuais (à exceção de Joanesburgo, onde o traje deverá ser confirmado com o anfitrião, pois normalmente é mais formal que noutras cidades daquele país) como é fundamental chegar a horas. Seja antes do jantar ou após da refeição deverá ser oferecida ajuda ao anfitrião, mostrando disponibilidade e gentileza.

Quanto à etiqueta relativa a negócios e protocolo:

- **Relações e comunicações:** A maior parte dos sul-africanos preferem o contacto cara-a-cara em vez das comunicações tecnologicamente mediadas não sendo, no entanto, necessário pré-estabelecer relações pessoais para se concretizarem negócios. A construção de uma rede de conhecimentos e o estabelecimento de relações duradouras são cruciais para alcançar o sucesso dos negócios a longo prazo, modalidade de negócio preferida pelos empresários locais. Apesar da cada vez maior igualdade social, os executivos seniores e aqueles que conquistam a sua posição através de trabalho árduo e perseverança, são respeitados e valorizados. Porque pretendem manter bons relacionamentos profissionais, os sul-africanos expressam os seus pontos de vista, na maior parte das vezes, com recurso a metáforas e analogias ao desporto.
- **Etiqueta relativa a reuniões de negócios:** os encontros são necessários e devem ser marcados o quanto antes considerando, no entanto, que os principais períodos de férias são: de meados de dezembro a meados de janeiro e as duas semanas junto à Páscoa. As relações pessoais são importantes na medida em que permitem perceber se o interlocutor é de confiança e, como tal, a primeira reunião é normalmente utilizada para se dar a conhecer. Após qualquer reunião deverá ser remetido um documento sumariando aquilo que foi decidido e quais os passos seguintes.
- **Negociações:** é impreterível desenvolver confiança mútua antes de negociar. No caso de ser uma mulher a participar na reunião, os sul-africanos serão mais condescendentes mas, ao mesmo tempo, testarão mais os conhecimentos da mesma, comportamento que

não teriam perante um homem na mesma posição que a da mulher. Não se interrompem os sul-africanos quando estes estão a falar e deve-se sempre procurar situações benéficas para ambas as partes. Na redação de contratos deverão ser indicadas datas concretas de entrega e os preços deverão ser realistas, já que os sul-africanos não gostam de regatear. No que toca a decisões, estas poderão estar concentradas no topo da hierarquia e são frequentemente tomadas após consulta dos subordinados pelo que eventuais demoras deverão ser tidas como normais.

Por fim, e focando agora as dimensões culturais propostas por Hofstede, é possível, pela leitura da sua página de internet - (ITIM International, 1967-2009) - elaborar a Figura 29.

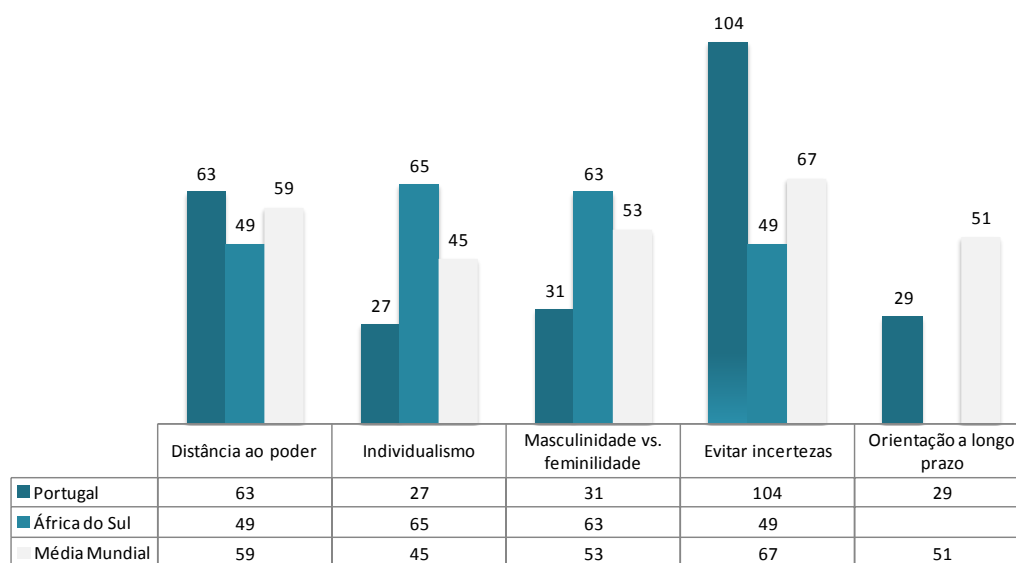


Figura 29 - Dimensões culturais de Hofstede - comparação entre Portugal, África do Sul e a média mundial

Fonte: Adaptado de ITIM International (1967-2009)

Conclui-se, deste modo, que a África do Sul apresenta menor centralização do poder (49 valores) quando comparada com Portugal (63 valores) que, note-se, está mais próximo da média mundial (59 valores) do que a África do Sul. Assim, e de acordo com a Tabela 11 - Escala aplicada às dimensões de Hofstede, a África do Sul deverá ser considerada uma cultura com moderada distância ao poder, o que, segundo o modelo proposto por Hofstede, poderá significar que os subordinados têm menor dificuldade em expor as suas opiniões negativas aos seus superiores, ao contrário de Portugal, onde a estrutura mais verticalizada e o respeito pelo próximo poderão condicionar essa abertura e reforçar o facto de este país defender uma cultura coletivista (27 valores) - ver Figura 30.

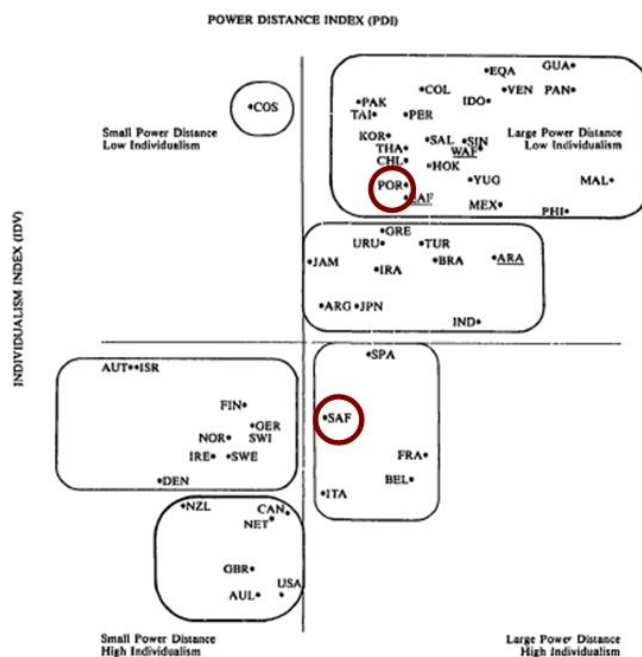


Figura 30 - Distância ao poder vs. individualismo/coletivismo (POR: Portugal; SAF: África do Sul)

Fonte: Hofstede (1984)

A leitura da Figura 29 esclarece que Portugal é nitidamente um país coletivista (27, valor inferior ao da média mundial com 18 valores), sendo atribuída maior importância ao «nós» do que ao «eu» e, como tal, valorizadas as relações que se alastram da família nuclear para a família mais afastada e amigos próximos e que incluem valores como a lealdade, a proteção mútua e o respeito tanto pelos outros como pelas normas sociais. Leitura oposta poderá ser feita da África do Sul que, apresentando um valor superior ao de Portugal em 38 valores, é tida como individualista, o que significa que o «eu» é, à partida, mais valorizado que a ideia de grupo e os valores que mais se destacam são a assertividade, abertura e daí a comunicação dever ser cara-a-cara e honesta. A importância atribuída ao sucesso, ao êxito material é superior na África do Sul do que em Portugal, país no qual a modéstia, humildade e descrição deverão prevalecer.

Por outro lado, a análise da Figura 30 demonstra a correlação existente entre a distância ao poder e o individualismo de determinada cultura, reforçando a posição de Portugal, de sociedade com elevada distância ao poder e, simultaneamente, coletivista, com preocupação pelo respeito dos papéis sociais e daqueles que se encontram em posições hierárquicas superiores. Por sua vez, a África do Sul acentua a sua filosofia: o individualismo faz com que o confronto, a sinceridade direta não sejam perdidos só porque o outro indivíduo está numa posição hierárquica superior, característica, aliás, de uma cultura mais horizontal, onde as desigualdades de poder são menos visíveis do que em Portugal.

A dimensão que se segue é a masculinidade vs feminilidade. Os valores apontados para a dimensão anterior - individualismo vs coletivismo - fazem antever o resultado da análise à terceira dimensão de Hofstede. De facto, existe uma relação direta entre o índice de

coletividade e feminilidade de determinada cultura, havendo, nas culturas coletivistas, a necessidade de manter boas relações, a harmonia e o consenso entre as pessoas, traços tipicamente femininos. Se não veja-se novamente a Figura 29 onde Portugal, na rubrica masculinidade, apresenta um valor baixo (31 valores), ao contrário da África do Sul, com um valor elevado (63 valores) - embora mais próximo da média mundial (53 valores) do que Portugal - e, portanto, encarada como cultura masculina onde a afirmação do «eu» é fundamental, o confronto e a disputa são necessários para destacar um vencedor/derrotado, traços demarcadamente masculinos.

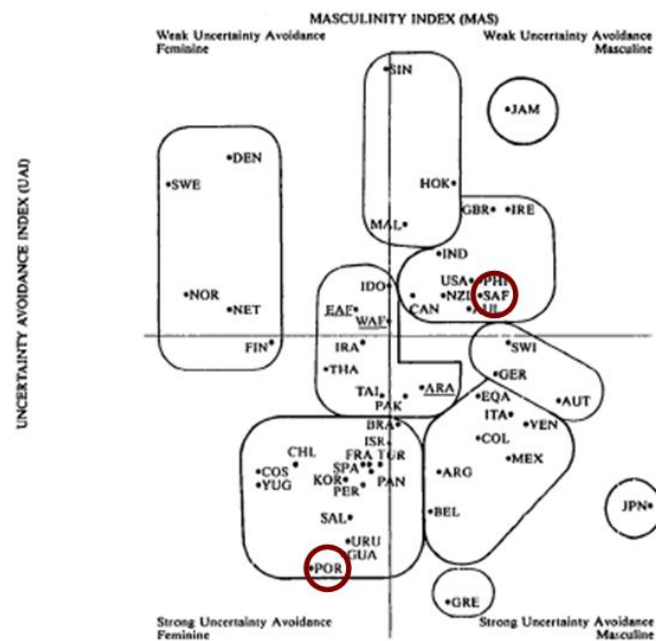


Figura 31 - Masculinidade/Feminilidade vs Evitação da incerteza (POR: Portugal; SAF: África do Sul)

Fonte: Hofstede (1984)

A quarta dimensão proposta por Hofstede refere-se à aversão à incerteza, ao maior/menor grau com que determinada cultura tolera as incertezas e, como tal, todos os seus comportamentos são orientados, no caso de um elevado índice de aversão às incertezas, na busca do controlo das situações, estabelecimento de normas que permitam regular todas as situações, normalmente pouco abertos à mudança. Esta é, aliás, a caracterização que assenta perfeitamente a Portugal, cujo índice de aversão à mudança é de 104, contra os 49 da África do Sul, país tido como mais aberto às mudanças, flexível. Portugal, de acordo com o valor apresentado na Figura 29, tem uma extrema necessidade de manter o controlo sobre tudo, especialmente sobre o mundo que o rodeia e que, cheio de imprevistos, necessita de ser dominado pelo estabelecimento de processos e regras que permitirão a atuação estereotipada e que, à partida, garantirá resultados favoráveis ao indivíduo. Assim se justifica por que é Portugal considerado um país frequentemente burocrático, com demasiadas leis, e onde as mudanças são vistas com

desagrado. Por sua vez, a África do Sul, talvez por ser apelidada de nação arco-íris, que tolera a diversidade e é aberta a novas realidades, revela-se bem mais flexível, com as ações e processos a serem adaptados ao momento, havendo tolerância perante aquilo que é desconhecido e, portanto, sem associar a mudança a algo de negativo e ameaçador. Remata-se com a constatação de que a média mundial revela que os restantes países apresentam uma tolerância às incertezas razoável (67 valores), embora sejam menos tolerantes que a África do Sul e largamente mais abertos à mudança que Portugal.

Antes de terminar esta dimensão é pertinente focar a correlação, quase lógica, de uma cultura masculina com uma cultura cuja aversão às incertezas é reduzida. De facto, por serem mais agressivas, as culturas masculinas não temem o desconhecido e estão abertas à mudança, pois isso provará a sua capacidade de adaptação e de superação de si mesmo. Veja-se o exemplo da África do Sul espelhado na Figura 31 e o exemplo de Portugal, posicionado na base da mesma figura.

Resta a explanação acerca da última dimensão associada ao estudo de Hofstede, a orientação a longo prazo, para a qual não foi possível obter um valor para África do Sul. Quanto a Portugal, com um valor de 29, revela uma fraca orientação para o longo prazo, sendo, portanto, uma cultura focada no presente, no curto prazo. Poderá esta dimensão estar inversamente relacionada com a aversão à incerteza? O foco no presente diminui o nível de incertezas, já que o contexto é conhecido e as normas estão enquadradas com a realidade do mundo. Contudo, o foco no futuro, no longo prazo, faz com seja necessário uma maior predisposição para o desconhecido, para contextos longínquos e cujas características são difíceis de prever uma vez que se trata do futuro. No caso de Portugal é possível verificar que, de facto, o elevado valor de aversão à mudança é bastante dispar do da orientação a longo prazo.

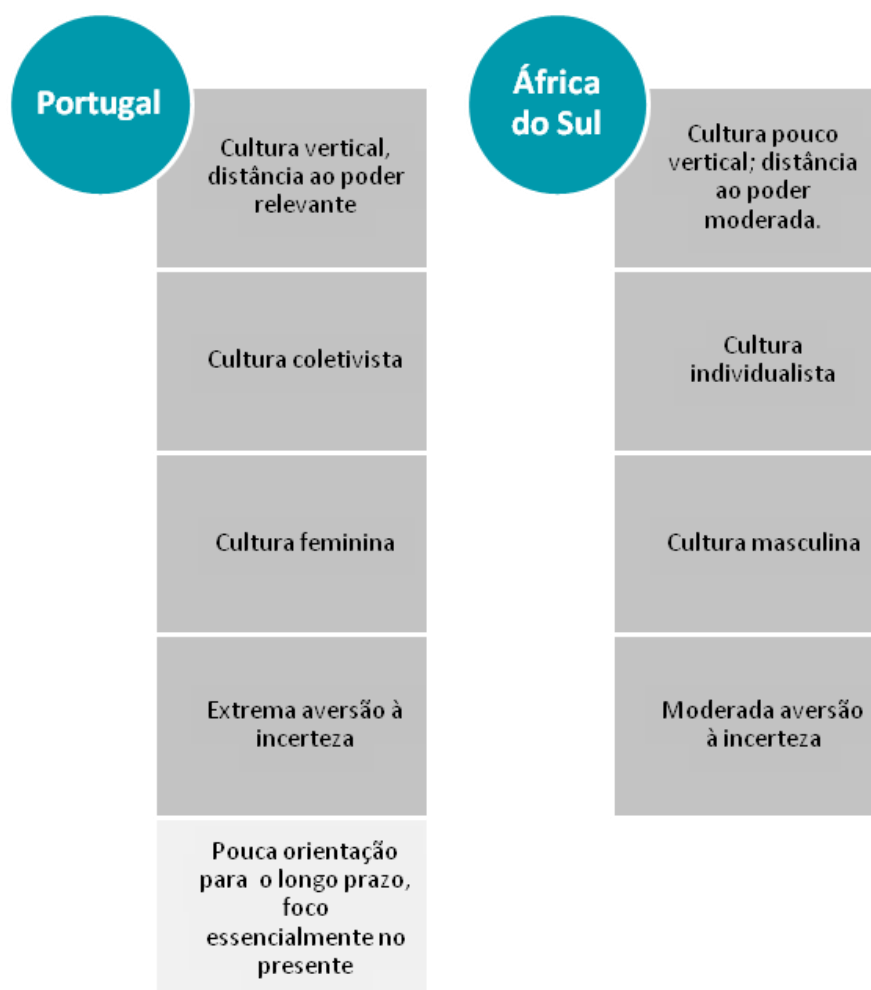


Figura 32 - Resumo comparativo das culturas de Portugal e África do Sul de acordo com as dimensões culturais propostas por Hofstede

Fonte: elaboração própria.

Concluindo, a análise dos elementos e dimensões culturais acima apontados juntamente com a Figura 32, antevêm as seguintes preocupações para as empresas portuguesas aquando do seu contacto com o mercado sul-africano e independentemente do meio de entrada eleito:

- **Prudência no cumprimento às senhoras:** Ao contrário de Portugal, contactos físicos, sejam através do aperto de mão ou beijo na face, podem ser mal recebidos. Até que se esteja à vontade, é necessário aguardar que a senhora tome a iniciativa;
- **Preferência pelo contacto cara-a-cara em detrimento de relações com mediação tecnológica:** apesar de não ser necessário o prévio estabelecimento de uma relação interpessoal mais forte para que exista uma relação comercial, os sul-africanos dão prevalência à comunicação frente a frente, já que isso potencia a honestidade e a confiança;
- **País com moderada distância ao poder:** os interlocutores da África do Sul serão mais solícitos, poderão tomar a iniciativa mais vezes e dificilmente se conterão no momento

de dar as suas opiniões negativas. Como tal, é necessário que os interlocutores portugueses estejam preparados para eventuais confrontos em caso de ser detetada uma situação desfavorável para os sul-africanos; é necessário manter o ritmo de trabalho e estar predispostos a ser orientados pelas ideias e sugestões, que poderão ser constantes. Os interlocutores deste país terão dificuldades em aceitar um cenário em que detetem haver grandes desigualdades para o seu lado, seja de poder seja de controlo da situação;

- **Relações superficiais mas baseadas na confiança:** não se deve esperar estabelecer relações muito fortes e próximas com os sul-africanos, já que o seu círculo de ligações fortes se restringe à família e amigos muito próximos. Sendo uma cultura individualista, serão assertivos e frontais, podendo, no entanto, sê-lo através de metáforas de modo a salvaguardar a face do destinatário das suas mensagens. A comunicação deve ser, de preferência, olhos-nos-olhos, revelando, assim, a honestidade dos interlocutores;
- **Reconhecimento dos indivíduos pelo mérito:** a posição a que ascendem é devido às suas capacidades, ao seu mérito e esforço e, como tal, deve-se esperar que não seja favorecido um indivíduo apenas porque é mais velho ou porque está numa posição superior à de outro;
- **País comercialmente agressivo:** valoriza-se e admira-se o êxito e o sucesso e, como tal, deve estar preparado para a competição, para uma concorrência feroz;
- **Maior predisposição e abertura à mudança:** o facto de possuir uma moderada aversão à incerteza faz com que a África do Sul seja um país mais predisposto à mudança e, portanto, poderá estar mais disponível para dar a oportunidade a outras empresas de mostrarem o que valem, de se darem a conhecer. Esta característica deve ser aproveitada e potenciada através de ações que captem a atenção dos sul-africanos para, assim, se ter a possibilidade de se expor um portfólio de P&S. Ao mesmo tempo, esta característica também pode estar contra os interlocutores externos: em caso de insatisfação, incumprimento do acordado, falha na prestação de determinado serviço, a mesma abertura à mudança que possibilitou a conquista do Cliente/parceiro fará com que este mude para outro fornecedor/parceiro.

Na eventualidade do modo de entrada eleito ser o IDE, forma de acesso bastante mais complexa e que implica à empresa estabelecer-se na África do Sul, estas preocupações, essencialmente focadas nas características apontadas por Hofstede, deverão ser complementadas com estudos mais aprofundados da cultura, de preferência através do cruzamento da teoria apontada por Hofstede (2001) com outros modelos explicativos da cultura. Só um profundo conhecimento da realidade local permitirá à empresa integrar-se completamente no país e conquistar a afinidade dos seus Clientes.

2.2 Pesquisa primária

2.2.1 Entrevistas

Bardin (2008, p. 89) afirma que “há várias maneiras de fazer uma entrevista. Tradicionalmente, classificam-se as entrevistas segundo o seu grau de directividade (...) e, por conseguinte, segundo a profundidade do material verbal recolhido. Entrevistas não diretivas (...) ou entrevistas semidiretivas (também chamadas com plano, com guia, com grelha, focalizadas, semiestruturadas)”. Como tal, e uma vez que a pretensão deste estudo de caso é, refere-se mais uma vez, em primeiro lugar avaliar, com recurso à comparação com as principais teorias da internacionalização e teorias da cultura, o percurso efetuado até ao momento pela PT Inovação na sua tentativa de penetração no mercado sul-africano, e, em segundo lugar, definir linhas orientadoras para a continuação da prossecução deste objetivo, a entrevista a realizar não poderia ser demasiado aberta, sob pena de não serem abordados todos os aspetos relevantes, nem demasiado rígida, sob pena de se condicionar a diversidade das informações e eventuais detalhes importantes para uma melhor adequação das conclusões a retirar com a presente dissertação. Posto isto, conclui-se que a entrevista semiestruturada seria a melhor ferramenta e aquela que permitiria:

- Obter informações sobre a forma como se iniciou a prospeção;
- Obter informações sobre o que já se conhece do mercado em análise;
- Obter informações sobre os resultados já alcançados ou próximos de alcançar;
- Compreender as preocupações e eventuais limitações/dificuldades já identificadas;

Os temas apontados pelo guião da referida entrevista foram:

- Motivos para a internacionalização da PT Inovação naquele país;
- Fases da abordagem a África do Sul;
- Forma de acesso ao mercado;
- Entraves à entrada no mercado;
- Características do mercado sul-africano;
- Ponto de situação da nossa prospeção

Segue-se, finalmente, a exposição das entrevistas realizadas aos GN e diretor do departamento CMC.

2.2.1.1 Entrevista 1

O primeiro gestor de negócio entrevistado, elemento presente em todas as feiras AfricaCom⁵² nas quais a PT Inovação esteve presente, tem encetado um conjunto de ações em prol do

⁵² Consultar <http://africa.comworldseries.com/>

estreitamento das relações com contactos já estabelecidos na África do Sul. A sua missão é não só explorar o mercado, conhecê-lo, saber as suas eventuais necessidades como também encontrar eventuais empresas locais que estejam interessadas ou em comprar os produtos da PT Inovação ou em ser sua parceira na venda desses mesmos produtos.

Este GN identifica como principais motivos para a expansão da empresa para aquele mercado os seguintes:

- Preferência por “mercados potenciais em que o Grupo PT não atua enquanto operador na tentativa de evitar uma “colagem” ao mercado cativo do Grupo PT. Desta forma foram identificados mercados em que pensámos que as barreiras à entrada eram superáveis, tais como Polónia, Roménia e África do Sul”;
- Como na Europa a PT Inovação é percebida como “espião” do Grupo PT, optou-se pela África do Sul porque “os operadores locais eram (são) de capitais inteiramente Sul-africanos ou com participações de empresas Indianas, pelo que a PT não era percebida como um concorrente dado que não tem operações em nenhuma destas geografias. Acresce ainda que o Grupo PT era (e é) vista como um exemplo a seguir neste mercado pelos operadores locais”;
- “Pelo facto de termos efetivamente operações a correr em países vizinhos (nomeadamente Angola e Moçambique) que nos permitem abordar este mercado com custos controlados e elevada disponibilidade”.

Quanto à abordagem / acesso ao mercado:

- “Contactos fortuitos de uma empresa local que se desenvolveram em visitas mútuas e na decisão de construirmos uma oferta para um operador específico com componentes comuns”;
- “Identificar empresas locais que possam e queiram ser nossos agentes comerciais ou comissionistas” para, assim, optar pela exportação indireta (“existem alguns constrangimentos ao fornecimento direto, nomeadamente o BEE (Black Economic Empowerment) Act, que não favorecem uma exportação direta, ainda que tal não seja impossível”);
- “Marcamos presença anualmente numa feira do setor como forma de mantermos alguma visibilidade no mercado”;
- Posteriormente, e caso se justifique, recorrer-se-á eventualmente “ao método tradicional de compra do parceiro e de investimento direto no mercado via uma participada local”;

Relativamente aos entraves / limitações de acesso ao mercado:

- “BEE Act”;
- “Cultura empresarial diferente da nossa”;

- “Falta de capacidade local para influenciar as decisões”;
- “Falta de apoio das estruturas de exportação portuguesas”;
- “A distância é um problema quando tentamos endereçar o mercado a partir de Portugal que se transforma em falta de presença contínua local e portanto se traduz em falta de laços sociais, políticos e económicos no país”.

No que se refere à caracterização do mercado:

- Principais concorrentes: “Huawei, ZTE, Nokia-Siemens e TAtta (hardware - HW e software - SW - todas as áreas). Existem diversas empresas locais que também fornecem soluções e sistemas. Em B/OSS existem diversos concorrentes de todo o lado, tal como na Europa”;
- Áreas de negócio que poderão ser melhor sucedidas: Netb@nd (equipamentos para DSL e GPON); nos OSS e nos BSS após evolução das soluções atuais para as necessidades futuras de mercado;
- Liberalização do mercado das telecomunicações em 1999/2000;
- Ausência de conotações negativas associadas a Portugal e às suas empresas (“empresas portuguesas são percebidas como dignas de confiança e no computo geral como empresas de referência”).

Por fim, e relativamente ao ponto de situação da prospeção já iniciada:

- “Já efetuámos diversas propostas e diversas abordagens a Clientes (com e sem parceiros) mas ainda não conseguimos chegar a nenhum negócio em concreto”;
- Consciência da necessidade de ter “uma presença local que dinamize as parcerias e crie notoriedade para a marca no mercado”.

2.2.1.2 Entrevista 2

O segundo gestor de negócio entrevistado, elemento que já marcou presença em pelo menos uma feira AfricaCom, encetou, durante a sua estadia na África do Sul, um conjunto de ações em prol do estreitamento de potenciais contactos locais. A sua missão é, não só, explorar o mercado, conhecê-lo, saber as suas eventuais necessidades, como também encontrar eventuais empresas locais que estejam interessadas em comprar os produtos da PT Inovação ou em ser sua parceira na venda desses mesmos produtos.

Este GN identifica como principais motivos para a expansão da empresa para aquele mercado os seguintes:

- “O Grupo PT aposta no desenvolvimento do seu negócio no continente Africano”;
- “A PT Inovação tem presença e conhece outros mercados na região”;
- “A África do Sul é o motor económico da região e tem uma dimensão que permite suportar o aparecimento de novos *players*”;

Quanto à abordagem / acesso ao mercado:

- Aproveitamento da presença da PT Inovação já no continente;
- “Estabelecimento de parcerias com empresas locais que tenham já porta aberta em empresas do ramo, e também na contratação de representantes comerciais locais (pessoas sul-africanas que trabalhem na área como trabalhadores por conta própria). Não é de excluir a possibilidade de criação de uma delegação comercial própria nova ou deslocada de outra área de África onde já tenhamos esse tipo de presença”;
- Opção por uma forma de acesso que seja a mais viável em termos de impostos e taxas;

Relativamente aos entraves / limitações de acesso ao mercado:

- “As grandes dificuldades são as dificuldades naturais em entrar num novo mercado (novo *player*) e a elevada concorrência já estabelecida”.

No que se refere à caracterização do mercado:

- Concorrentes: “Todos os grandes *players* das telecomunicações e IT são nossos concorrentes”;
- Vantagem competitiva face ao mercado em análise: PT Inovação enquanto “empresa suficientemente grande para ser credível e ao mesmo tempo suficientemente pequena para ser flexível, o que permite responder a solicitações específicas dos Clientes o que nem sempre é conseguido com os grandes *players*”;
- Áreas de negócio que poderão ser melhor sucedidas: “área das infraestruturas de telecomunicações e as de operação da rede (OSS) poderão ter um sucesso mais rápido”.

Por fim, e relativamente ao ponto de situação da prospeção já iniciada:

- Prospeção mantém-se apenas na divulgação e potenciais contactos;
- Consciência da necessidade de “marcar presença local permanente”.

2.2.1.3 Entrevista 3

O diretor do departamento CMC acompanha e promove a coordenação de todas as atividades de interação com os Clientes e, como tal, todas as informações relativas ao mercado sul-africano e todas as decisões acerca do mesmo mercado passam por ele. Esteve presente, pelo menos uma vez, na feira AfricaCom.

Este diretor identifica como principais motivos para a expansão da empresa para aquele mercado os seguintes:

- “Há uma estratégia concertada de expansão dos negócios da empresa e, na análise que foi feita internamente, considerou-se que o mercado sul-africano, pelas suas características, constituía uma oportunidade que não deveria ser desperdiçada pela empresa”;

- Presença da empresa noutros países do continente africano próximos da África do Sul (Botswana, Moçambique).

Quanto à abordagem / acesso ao mercado:

- Contactos efetuados pela área comercial de modo a estabelecer parcerias comerciais;
- Participação na AfricaCom;
- “Definidas parcerias com empresas locais que nos ajudam a identificar algumas oportunidades de negócio e que atuam connosco como integradores das nossas soluções”;
- “A possibilidade de montar um escritório não está afastada mas custa demasiado dinheiro (cerca de 300 mil euros anuais). Pretende-se, assim, dispor de uma representação técnico-comercial (a complexidade das nossas soluções obrigam a que tenhamos sempre alguém que possa dar suporte técnico, independentemente da nossa presença meramente técnica sempre que necessária)”.

Relativamente aos entraves / limitações de acesso ao mercado:

- Mercado livre, agressivo;
- Necessidade de garantir, antes de criar uma infraestrutura local, a necessária sustentabilidade financeira;
- Desconhecimento que o mercado tem da PT Inovação o que, à partida, é uma desvantagem perante grandes multinacionais (HUAWEI, ERICSON, ALCATEL), já conhecidas e instaladas no mercado em questão. “O mercado não nos conhece e, numa fase inicial, não confia em nós”;
- “As multinacionais que disputam o mercado connosco têm uma elasticidade maior que a nossa (estofo financeiro que permite a venda a preços muito inferiores aos nossos). Deste modo, têm maior facilidade em conquistar o mercado;
- “Na nossa atividade existe uma noção de que Portugal não é um país tecnológico. Pode isto, em alguns casos, jogar a nosso favor porque percebem que temos produtos de ponta gerando, assim, simpatia pelas nossas capacidades”.

No que se refere à caracterização do mercado:

- Vantagem competitiva perante o mercado: “Temos uma oferta de P&S que assentam num padrão standard mas que, posteriormente, conseguem atender às especificidades dos nossos Clientes. Temos a capacidade de fazer adaptações às necessidades dos nossos Clientes e, portanto, conseguimos atender às suas características e às suas especificidades de relação com o mercado”;
- Áreas de negócio que poderão ser melhor sucedidas: redes, especificamente na área da fibra ótica (“A África do Sul é o mercado que mais está próximo da necessidade de uma

rede de fibra ótica porque, é de todos os países africanos, o mais sofisticado e maior”). Por outro lado, a área de OSS (“Existem múltiplos operadores de rede, cabo, etc. na África do Sul que necessitam de ferramentas sofisticadas que os ajudem a dar boas soluções aos seus Clientes”);

- “A partir do momento que estabelecermos um negócio lá será mais fácil desenvolver outras parcerias” uma vez que o mercado ficará a conhecer a empresa.

Por fim, e relativamente ao ponto de situação da prospeção já iniciada:

- “O insucesso que existe até ao momento, ou défice de sucesso, deve-se apenas à empresa”;
- O excesso de trabalho, atuação diversificada da empresa, os recursos humanos limitados e, principalmente, a distância geográfica da África do Sul, fazem com que este mercado não esteja a ser conveniente e constantemente atacado.

As informações recolhidas com as entrevistas realizadas permitiram verificar que existem diversos pontos em que todos os envolvidos no processo estão de acordo, como sejam a aposta em parcerias, o insucesso do trabalho realizado até ao momento, as áreas de negócio que poderão ser bem sucedidas naquele mercado bem como quais os principais concorrentes.

2.2.2 Observação participante

Enquanto colaboradora da empresa, a autora desta dissertação pôde observar que os objetivos de expansão extragrupo estabelecidos pelo Grupo PT, a consciência de África como um mercado emergente, a visão da África do Sul como um criador de tendências para os restantes países africanos e a intuição comercial, levam os decisores da empresa a focar parte da sua atenção nesta área geográfica, apesar de tão diferente cultural e historicamente de Portugal. Foi ainda possível compreender que a expansão para este mercado deverá, ao mesmo tempo, servir para aproveitar e potenciar os seus pólos em Marrocos, Angola e Moçambique e, portanto, qualquer estratégia de expansão deve ter em conta a relativa proximidade geográfica com estes pólos.

Outro fator a destacar passa pela limitação dos recursos humanos disponíveis para abraçar este projeto. Uma vez que os responsáveis pela prospeção de mercados se encontram sobrecarregados e têm, simultaneamente, de responder a diversas solicitações, é dada primazia aos mercados que já proporcionam receitas à empresa, relevando-se para segundo plano aqueles cujos resultados não são ainda concretos, como é o caso da África do Sul.

Por fim, e no que respeita a formas de entrada no mercado, ficou bem claro que a estratégia deverá passar, numa primeira fase, pelo estabelecimento de parcerias, e numa segunda fase, uma vez asseguradas trocas comerciais que garantam as devidas condições financeiras, a abertura de um escritório técnico-comercial.

3 ANÁLISE DOS DADOS RECOLHIDOS

De modo a facilitar o cruzamento dos diversos dados em prol da sua (melhor) interpretação, segue-se o mapeamento das informações principais numa análise SWOT onde se pretende, como referido anteriormente, através da interseção das diversas variáveis, fundamentar e potenciar a elaboração de conclusões e consequente definição de linhas de orientação.

3.1 Análise SWOT

Tabela 19 - Análise SWOT dos dados recolhidos através das pesquisas primária e secundária

Forças	Fraquezas
<p>Proximidade de filiais (por exemplo, Moçambique) permitem abordar este mercado [África do Sul] com custos controlados e maior disponibilidade;</p> <p>Capacidade de execução e abertura para efetuar desenvolvimentos à medida dos Clientes;</p> <p>Alinhamento técnico com os restantes concorrentes;</p> <p>Portfólio diversificado, abrangente e em linha com as atuais necessidades do mercado;</p> <p>Empresa suficientemente grande para ser credível e, ao mesmo tempo, suficientemente pequena para ser flexível;</p> <p>Referências credíveis (Grupo PT).</p>	<p>Constrangimentos financeiros;</p> <p>Necessidade de assegurar um volume de negócios que justifique, por exemplo, a expatriação de um recurso técnico-comercial;</p> <p>Recursos humanos limitados e sobrecarregados;</p> <p>Conhecimento ainda superficial dos <i>players</i> locais (eventuais parceiros);</p> <p>Ausência de recursos locais para influenciar a tomada de decisão e consequente influência política reduzida ou nula.</p>
Oportunidades	Ameaças
<p>Operadores locais são constituídos por capitais Sul-africanos pelo que o Grupo PT não é percebido como um concorrente dado que não tem operações em nenhuma destas geografias;</p> <p>Grupo PT visto como um exemplo a seguir neste mercado [África do Sul];</p> <p>Adequação e aplicabilidade das soluções do Grupo PT ao mercado [África do Sul];</p> <p>Identificação, na fase inicial de prospeção, de parceiro local disponível para incorporar as soluções da PT Inovação na sua oferta comercial e abordar o mercado com elas;</p> <p>Crescente projeção no mercado africano;</p> <p>Perceção local positiva em relação às empresas portuguesas;</p> <p>Liberalização do mercado das telecomunicações [África do Sul] em 1999/2000;</p> <p>Necessidade de sistemas para BSS/OSS;</p> <p>Elevado número de propostas comerciais já apresentadas;</p> <p>A África do Sul é o motor económico da região e tem uma dimensão e cultura que permitem suportar o aparecimento de novos <i>players</i>.</p>	<p>Visão redutora, por parte do mercado, do portfolio de P&S da empresa por associação constante ao <i>core business</i> do Grupo PT;</p> <p>Fragilidade das parcerias com a África do Sul dada a escassez de contactos cara-a-cara;</p> <p>BEE (Black Economic Empowerment);</p> <p>Pouca proximidade cultural e distância geográfica elevada;</p> <p>Falta de apoio das estruturas de exportação portuguesas;</p> <p>Concorrência: Huawei, Ericson, Alcatel, ZTE, Nokia-Siemens e Tatta (HW e SW todas as áreas). Existem ainda diversas empresas locais que também fornecem soluções e sistemas. Em BSS e OSS existem diversos concorrentes de todo o lado, tal como na Europa;</p> <p>Impostos e taxas aplicadas às exportações/vendas diretas;</p> <p>Empresa classificada como novo <i>player</i> e, portanto, tem de percorrer um maior caminho até conquistar a confiança e atenção dos Clientes locais;</p> <p>Fraco reconhecimento de Portugal como país tecnológico.</p>

Fonte: Elaboração própria

3.1.1 Reflexão em torno do processo atual de internacionalização na África do Sul

Pela leitura da análise SWOT apresentada na Tabela 19 é possível, e começando já a fazer o mapeamento dos factos com as principais orientações teóricas elucidadas no capítulo II - Enquadramento teórico, avançar com as conclusões expostas na Tabela 20 e que se referem à caracterização do atual processo de internacionalização.

Tabela 20 - Caracterização, à luz de conceitos teóricos, do atual processo de internacionalização na África do Sul

Motivos de internacionalização	Questões internas à empresa, como sejam a vontade de crescimento, para aumento do volume de vendas e quota de mercado; e aproveitamento das características de mercado, mais especificamente da classificação da África do Sul como rampa de lançamento para outros mercados.
Teoria explicativa do modelo de internacionalização	Apesar de serem a gestão e as chefias de topo da PT Inovação que definem os seus objetivos, orientações macro (tanto em termos de expansão como em termos de volume de vendas) e estratégias, considera-se que a teoria mais indicada para explicar o processo de internacionalização já em curso é a teoria comportamental do modelo de internacionalização de Uppsala. Efetivamente, e ao longo dos anos, a PT Inovação tem evoluído gradualmente na sua estratégia de internacionalização e, tendo começado como uma simples empresa instrumental do Grupo PT, apenas com orientações para o mercado doméstico, cedo tomou consciência de que poderia evoluir e aflorar outros mercados diferentes do nacional, começando, numa primeira fase, por mercados com semelhanças culturais, independentemente da distância física (por exemplo, Brasil e Angola) progredindo, com o acumular de conhecimento prático, para mercados distantes cultural e psicologicamente (por exemplo, Marrocos) e, mais recentemente, embora ainda sem sucesso, para a África do Sul, bastante diferente a todos os níveis.
Principais entraves	Essencialmente as diferenças de mercado e as barreiras nacionais à entrada.
Fase de internacionalização	A capacidade de desenvolvimento de soluções à medida, a detenção de filiais relativamente próximas do mercado em questão, o estudo constante do mercado, a presença na sua maior feira de telecomunicações e a dedicação ao estabelecimento de relações mais fortes com entidades locais denunciam a luta pela conotação de empresa multinacional.
Formas de acesso	De momento, e de acordo com as informações obtidas nas entrevistas, a forma de acesso à qual se está a dar prioridade é a exportação indireta através do estabelecimento de parcerias com empresas locais que poderão, mais facilmente, introduzir os P&S da PT Inovação no mercado sul-africano. O passo seguinte poderá passar pelo investimento de raiz, a partir do qual a empresa abrirá um escritório naquele país de modo a abordar de forma sistemática e progressiva o mercado.

Fonte: elaboração própria

Traçando agora uma abordagem crítica aos dados recolhidos e consequente ponto de situação do atual estado do processo de internacionalização em causa:

- **Existência de fundamentação para a escolha do mercado para internacionalização:** Bradley (2005) afirma que a escolha errada dos mercados é frequentemente motivo para dois tipos de custos: o custo da tentativa frustrada de acesso ao mercado errado e os custos de perder eventuais oportunidades de acesso a outros mercados onde, eventualmente, o sucesso se teria concretizado. Neste caso específico, os entrevistados não só afirmam que existe uma estratégia concertada como foi feita análise de mercados e verificou-se que a África do Sul, a par de mais dois mercados, seria uma boa aposta. Reforça-se a necessidade desta fundamentação dever ainda ser sustentada com a análise de valores económicos e financeiros do país, tal como mostra a Figura 33.

POSIÇÃO E QUOTA DA ÁFRICA SUL	Unid.	2005	2006	2007	2008	2009	2010 Jan/Mar
África do Sul como cliente de Portugal	Posição	34	34	36	38	42	43
	% Saídas	0,23	0,23	0,23	0,20	0,17	0,19
África do Sul como fornecedor de Portugal	Posição	28	35	31	29	30	34
	% Entradas	0,52	0,38	0,48	0,54	0,36	0,32

Fonte: INE - Instituto Nacional de Estatística

POSIÇÃO E QUOTA DE PORTUGAL	Unid.	2005	2006	2007	2008	2009
Portugal como cliente da África Sul	Posição	45	41	41	37	44
	% Export. África Sul	0,28	0,34	0,32	0,48	0,27
Portugal como fornecedor da África do Sul	Posição	51	56	54	62	57
	% Import. África Sul	0,18	0,16	0,18	0,14	0,16

Fonte: World Trade Atlas

Figura 33 - Posição e Quota comercial entre Portugal e África do Sul

Fonte: AICEP (2011b)

A análise acima referida deverá ainda ser acompanhada pela leitura de informações de outro âmbito como, por exemplo, eventuais rankings sobre a forma e facilidade de fazer negócio em determinado país, tal como mostra a Figura 34 e o site “Doing Business”, no documento intitulado “Economy Profile”⁵³.

⁵³ Consultar <http://www.doingbusiness.org/~media/fpdkm/doing%20business/documents/profiles/country/ZAF.pdf>

REGION	Sub-Saharan Africa	DOING BUSINESS 2011 RANK	DOING BUSINESS 2010 RANK	CHANGE IN RANK
INCOME CATEGORY	Upper middle income	34	32	↓ -2
POPULATION	49,320,150			
GNI PER CAPITA (US\$)	5,770.00			

TOPIC RANKINGS	DB 2011 Rank	DB 2010 Rank	Change in Rank
Starting a Business	75	66	↓ -9
Dealing with Construction Permits	52	52	No change
Registering Property	91	87	↓ -4
Getting Credit	2	2	No change
Protecting Investors	10	10	No change
Paying Taxes	24	23	↓ -1
Trading Across Borders	149	148	↓ -1
Enforcing Contracts	85	86	↑ 1
Closing a Business	74	77	↑ 3

Figura 34 - Ranking relativo ao estabelecimento de negócios com África do Sul

Fonte: World Bank (2011b)

- **Planeamento débil:** assumido o desejo de expansão, independentemente do mercado, deve ser elaborado um plano de marketing internacional que inclua a definição dos objetivos específicos que se pretendem alcançar, a profunda caracterização do mercado (incluindo a referência às principais leis comerciais), a respetiva análise SWOT do mercado, a fim de definir um conjunto inicial de ações de abordagem ao mercado que sirva, ao mesmo tempo, para alinhar uma pré-agenda, na qual, embora sem limitação temporal concreta, fosse feita a previsão temporal de cada ação bem como a eventual alocação de responsáveis pela sua concretização.

No caso específico da África do Sul, a análise das entrevistas revelou que o estabelecimento de um plano de ação é ainda frágil, incompleto e de muito alto nível, faltando o detalhe necessário para o tornar num modelo de atuação para todos os que forem envolvidos no processo. Relembra Dias (2005, p. 60) que “uma característica distintiva do plano de marketing internacional é a necessidade de coordenar múltiplas atividades em diferentes países. Neste contexto, o plano deve facilitar a obtenção de sinergias e vantagens competitivas através da combinação dos diferentes recursos e mercados nacionais. Desta forma, o plano de marketing internacional é um instrumento fundamental para coordenar e combinar adequadamente os esforços nos diversos países. Outro aspeto fundamental do plano é a necessidade de combinar o curto e o longo prazo, pois o êxito nos mercados internacionais requer o envolvimento de recursos e capacidades durante anos”.

- **Pouco destaque atribuído a questões culturais:** os códigos e dimensões culturais de determinado país são, na maior parte dos casos, a principal fonte de problemas nas comunicações e, inevitavelmente, levam ao insucesso da abordagem ao mercado. A par do conhecimento da língua ou de uma língua universal, é fundamental conhecer eventuais restrições de gestos e sinais, significado de determinadas posturas para, assim, cativar o interlocutor e evitar mal-entendidos (mais detalhes poderão ser consultados no ponto 2.1.2.2 - Elementos e Dimensões culturais). A afinidade entre Portugal e alguns países de África não significa que assim seja para todas as suas nações, assim como o facto de a África do Sul apresentar uma cultura aberta não significar que não possua especificidades que devem ser respeitadas. Pela leitura dos testemunhos, é possível perceber que este detalhe ainda é relevado para segundo plano, não lhe sendo dada a devida atenção apesar de, destaca Ilhéu (2009, pp. 182-183), a globalização ter “(...) inerente uma tendência de diminuição das diferenças culturais. A melhoria das comunicações tem contribuído para a convergência de gostos e preferências em muitas categorias de produtos. (...) De certa forma, pode dizer-se que culturas globais estão a emergir (...). Não devemos, contudo, esquecer que, embora exista esta tendência, a diversidade cultural vai determinar as estratégias de marketing internacional (...) em que adaptações locais se impõem”.
- **Desaproveitamento de recursos nacionais:** como já referido, determinadas entidades internacionais e nacionais, como a Comissão Europeia⁵⁴, a Economic Intelligence Unit (EIU)⁵⁵, a Associação Industrial Portuguesa (AIP)⁵⁶, a Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal (AICEP)⁵⁷ disponibilizam, periodicamente, material útil acerca da caracterização económica dos mercados, das condições de acesso aos mercados externos. Esta última entidade e ainda as associações industriais locais, no caso de Aveiro (cidade na qual a PT Inovação se encontra instalada) a AIDA, realizam periodicamente seminários e missões empresariais para, neste último caso, de forma acompanhada e controlada, facilitar o estabelecimento dos primeiros contactos no terreno, da primeira abordagem ao mercado. Considera-se, portanto, que a procura destes apoios deve acontecer não só no momento concreto da exportação (como referiu um dos entrevistados) mas numa fase antes, aquando do primeiro contacto com o mercado. Estas ações potenciam a divulgação da empresa, do portfólio e, inclusive, facilitam o contacto com entidades públicas locais, organismos e empresas que já têm presença reconhecida no mercado. A disponibilidade deste tipo de ações não deve, portanto, ser desvalorizada, mas antes considerada um investimento na prospeção do mercado.

⁵⁴ Consultar http://ec.europa.eu/europeaid/where/acp/country-cooperation/south-africa/south-africa_en.htm

⁵⁵ Consultar <http://www.eiu.com/public/>

⁵⁶ Consultar <http://www.aip.pt/irj/portal/aip?NavigationTarget=navurl://10f7d6a839645e2c017aa82a3f0c1039>

⁵⁷ Consultar <http://www.portugalglobal.pt/PT/Paginas/Home.aspx>

- **Manter a participação em feiras:** as feiras internacionais profissionais, por concentrarem num só local os protagonistas de determinada área comercial, sejam estes visitantes ou expositores, são um excelente exemplo de divulgação da empresa e do seu portfólio a milhares de pessoas. Possibilitam, simultaneamente, a divulgação da empresa, da marca e do país, a angariação de contactos e a identificação dos principais concorrentes e/ou potenciais parceiros. Segundo reforçado pelos entrevistados, a PT Inovação dedica parte do seu orçamento à presença na AfricaCom, feira internacional africana de telecomunicações, media e tecnologias de informação e comunicação (TIC), dando-se a conhecer ao mercado e tentando, assim, eliminar a desconfiança perante os seus P&S, aspeto também referido nas entrevistas realizadas.
- **Desaproveitamento da associação ao Grupo PT:** Foi referido que a associação à Portugal Telecom é, muitas vezes, sinónimo de visão redutora do portfólio da empresa. Ao mesmo tempo, também foi dito por um dos entrevistados que o Grupo PT é tido como um exemplo a seguir na África do Sul. Se assim é, e pertencendo a PT Inovação a esse mesmo grupo, porque não potenciar essa ligação aproveitando o trabalho de prospeção e proximidade de relações já feitos pela empresa-mãe? Sem deixar de destacar a autonomia, portfólio e áreas de intervenção específicas da PT Inovação, considera-se que seria vantajoso para a empresa que o mercado compreende-se a ligação das duas organizações para, assim, compreender que, afinal, a PT Inovação tem credibilidade, competência e não deve ser vista com desconfiança já que está associada a uma grande empresa, com competências comprovadas no mercado. A PT Inovação pertence, de facto, ao Grupo PT e, portanto, não sendo possível a sua dissociação, deve-se antes fazer deste aspeto algo benéfico para a empresa, convertendo uma ameaça e uma oportunidade em força.
- **Sensatez na escolha da forma de acesso:** a tentativa de acesso direto ao mercado, através, por exemplo, de exportação direta ou, numa fase mais avançada, de investimento direto, com a abertura de um escritório na África do Sul, implica sempre a dispersão de recursos, já que necessita de mais disponibilidade e dedicação do que apenas a exportação indireta, através de parceiros. Além disso, acarreta mais custos não só porque, no caso da exportação direta, as deslocações para reunir com o Cliente, conquistá-lo cara-a-cara (neste caso fundamentais), são dispendiosas, como, no caso do investimento direto, implicam a expatriação de colaboradores, a aquisição/arrendamento de imóveis, etc. Isto levará ao agravamento do preço final dos produtos, já que a produção (pelo menos a médio prazo) continuará a ser feita em Portugal, e o investimento não será rentabilizado no período de tempo desejável pela empresa. Posto isto, considera-se que a forma de acesso identificada pelos entrevistados - exportação através de parceiros locais - é, nesta primeira fase, uma boa opção. O parceiro local conhece o mercado, as suas vicissitudes, está já instalado, é reconhecido e, portanto, os

entraves com a cultura, aceitação pelo mercado, seleção de Clientes, entre outros, são aligeirados. A par disso, o facto de ser uma exportação cooperativa, na qual o parceiro local, tal como indicado por um dos entrevistados, integrará os nossos produtos na sua oferta comercial, poderá beneficiar ambas as partes e potenciar o aumento de rendimentos, já que o portfólio final ao qual o Cliente final tem acesso é mais rico, abrangente e completo. Alerta-se, todavia, que não foi mencionado o eventual estudo de comparação dos preços finais dos produtos vendidos através de um parceiro ou vendidos diretamente, pela via da exportação direta, aspeto que não pode ser negligenciado sob pena de existir um desalinhamento de preço com os concorrentes sem que haja perceção de valor acrescentado para o Cliente.

- **Foco em P&S identificados como pertinentes para o mercado:** os contactos e ações até agora realizadas pelos entrevistados permitiram-lhes concluir que as áreas de negócio mais adequadas ao mercado serão as soluções para suporte ao negócio (Cluster NGIN®) e às operações (Cluster NOSSIS®) e os equipamentos e soluções para a rede (Cluster NETB@ND®). Assim sendo, e apesar do portfólio da PT Inovação ser vasto e abranger diversas áreas das telecomunicações, a penetração no mercado, pelo menos nesta fase inicial, deverá ser focada nos P&S que já foram identificados como sendo os mais pertinentes, aqueles que o mercado, por necessitar deles, terá uma maior predisposição para os conhecer e adquirir. Posteriormente, e uma vez integrados no mercado, deverá ser feito o estudo e análise da viabilidade e interesse por outro tipo de P&S de modo a compreender se o mercado necessita desse tipo de P&S.
- **Necessidade de descentralização de funções:** as entrevistas realizadas revelaram a pretensão de aproveitar as filiais instaladas no continente africano, nomeadamente em Angola e Moçambique, como sendo uma forma de abordagem ao mercado a custos inferiores aos da abordagem a partir de Portugal. No entanto, o processo de prospeção do mercado e de refinamento dos contactos já angariados está, de momento, a acontecer por colaboradores que se encontram em Portugal, tal como provaram as entrevistas realizadas. A vontade de potenciação das filiais instaladas em locais geograficamente próximos à África do Sul não deve aplicar-se apenas ao momento em que forem fornecidos serviços mas sim no momento a montante, em que se pretende estreitar as relações e concretizar uma venda ou parceria. Uma vez que os recursos humanos já lá se encontram, porque não delegar neles a responsabilidade de explorar o mercado? A descentralização de funções deve, assim, ser ponderada em prol da contínua e frequente abordagem ao mercado, já que a proximidade geográfica e cultural facilitam, por um lado, a deslocação aos clientes e potenciam, por outro, a compreensão da cultura, já que se espera que a distância cultural seja menor entre países africanos do que entre um país europeu e um país africano.

IV. CONCLUSÕES

No contexto de globalização atual, onde a cada vez maior supressão de barreiras comerciais é visível e onde as empresas concorrem à escala global, é impreterível avaliar e analisar os processos de internacionalização já em curso para, por um lado, se aferir o sentido de realizar a tal internacionalização para determinado país em detrimento de outro e, por outro, se verificar o que será possível corrigir/melhorar de modo a que as ações já em curso sejam bem sucedidas. A par disto, ao estabelecer o objetivo de se internacionalizar, principalmente em momentos de tanta turbulência económica, financeira e social, as empresas necessitam de avaliar devidamente os mercados, analisar onde se poderão enquadrar e como o poderão fazer para, assim, garantir que a sua estratégia será a mais orientada, eficiente e incisiva possível, potenciando o sucesso das suas ações e a conquista de mais-valias para os seus *stakeholders*, todos aqueles que, como visto, influenciam ou são influenciados pela organização.

Neste seguimento, surge esta dissertação, cujo objetivo foi efetuar o levantamento e avaliação do atual estado do processo de internacionalização da PT Inovação na África do Sul. Para tal, e recorrendo à metodologia de estudo de caso, efetuou-se, numa primeira fase, através de pesquisa secundária, o levantamento de um conjunto de dados acerca da empresa, dos seus objetivos de expansão e *stakeholders*, e ainda ao levantamento de um conjunto de dados relativos à África do Sul, tanto ao nível de mercado como ao nível cultural; Numa segunda fase, já através de pesquisa primária, mais concretamente através da realização de entrevistas semiestruturadas e observação participante, foi feita a recolha de informações focadas no que está já a ser feito pela organização, de como foi iniciado o processo de internacionalização, que perceções já foram recolhidas no mercado, o que já se alcançou e quais as limitações já identificadas.

Reunidas todas as informações, procedeu-se à sua análise através de uma análise SWOT que, pela sua visão estruturada, possibilitou uma leitura focada, por um lado, nos aspetos internos que estão a favorecer e a enfraquecer a expansão para aquele país (respetivamente, forças e fraquezas) e, por outro, nos aspetos que, não sendo passíveis de controlar pela organização, dizem respeito ao contexto externo, a oportunidades e ameaças que a empresa enfrenta na sua senda pela conquista de uma posição no mercado sul-africano.

A análise efetuada permitiu não só efetuar o levantamento de um conjunto de preocupações a considerar pela organização no seu relacionamento com a África do Sul, como também dos aspetos que a empresa deve rever (pois a sua atuação, à luz dos conceitos e sugestões propostos por diversos estudiosos, não é a mais adequada) e/ou manter, uma vez que foi possível verificar que a sua concretização é benéfica para a organização e seus *stakeholders*. Conseguiu-se, portanto:

- **Oferecer à organização uma visão geral do que está a ser feito:** esta dissertação reúne, num só documento, o resumo do que tem sido feito pelos seus colaboradores para

tentar expandir a empresa para África do Sul e, assim, contribuir para o crescimento da empresa e para a conquista de um mercado visto como influenciador de outros países africanos. Até ao momento, todas as ações realizadas por cada um dos colaboradores envolvidos estavam dispersas e a gestão da empresa não tinha disponível nenhum documento que lhe possibilitasse uma visão geral do que já foi feito e quais as dificuldades/oportunidades já identificadas. Neste momento, já foram identificados pela equipa comercial: os P&S que mais se adequam ao mercado (NGIN®, NOSSIS® e NETBAND®); a forma de acesso ao mercado mais indicada dados os seus constrangimentos (exportação indireta); e, por fim, os principais entraves de acesso ao mercado (essencialmente, desconfiança perante novo *player*, desconhecimento da empresa e diferenças na forma de negociar).

- **Caracterizar cultural a África do Sul:** a cultura sul-africana apresenta moderada distância ao poder, é relativamente individualista, tipicamente masculina e com moderada aversão à mudança. Aliando estas conclusões ao levantamento dos principais elementos culturais do país (preferência pelo relacionamento cara-a-cara, confiança, reconhecimento do esforço e conquistas [merecidas] das pessoas, objetividade e sensatez no estabelecimento de prazos) foram identificadas algumas preocupações que a PT Inovação não deverá descuidar, destacando-se a maior abertura e predisposição dos sul-africanos para a mudança (fator que pode favorecer ou prejudicar a empresa), a provável agressividade comercial do país (que advém da valorização do êxito e sucesso pessoal) e a predominância de estruturas pouco verticalizadas.
- **Reunir as principais condições de acesso ao mercado sul-africano:** destacam-se a existência de uma zona de comércio livre, com a consequente redução das taxas dos direitos de importação, e a convenção para evitar a dupla tributação.

Considera-se, assim, que o objetivo proposto para esta dissertação foi concretizado e, portanto, poder-se-á encarar este documento como uma ferramenta de trabalho para a PT Inovação pois, a par de outros documentos estratégicos, potenciará a sua evolução no mercado da África do Sul. Igualmente, esta dissertação poderá servir outras empresas e apoiar estudos de internacionalização pois sugere uma possível metodologia para a análise prévia do país ou países que se pretendam explorar comercialmente.

1 IMPLICAÇÕES PARA A GESTÃO

No cômputo geral, esta dissertação possibilitou a confirmação da leitura feita pela empresa ao mercado sul-africano: é um mercado agressivo mas cuja abertura à mudança deixa espaço para a entrada de outras empresas. No entanto, e considerando que até ao momento as ações da empresa ainda não deram origem a um negócio concreto e mensurável, é de todo pertinente que a gestão afine a sua estratégia optando, em primeiro lugar, pela descentralização da função de

prospecção do mercado, delegando esta tarefa na filial angolana da empresa - principalmente pela proximidade geográfica e, eventualmente, pela menor distância cultural, uma vez que são ambos países da África subsariana.

Em segundo lugar, a empresa deverá definir uma estratégia de penetração e conquista do mercado através de exportação indireta para empresas já instaladas naquele país reduzindo, assim, a desconfiança do mercado perante a PT Inovação, já que a entrada é feita via parceiro local, já instalado e aceite pelo mercado.

Por último, a estratégia traçada pela gestão deverá considerar a inclusão dos recursos e sinergias já concretizadas por diversas entidades nacionais para, assim, garantir a conformidade das ações no contexto local, seja legal seja cultural.

Conclui-se, portanto, que apesar de, até ao momento, a empresa ainda não ter concretizado nenhum negócio, não deverá desistir daquele mercado, sendo apenas necessário adaptar a sua estratégia aos pontos agora identificados para, assim, potenciar a sua atuação e rentabilizar o investimento até agora realizado.

2 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

As principais limitações que sobressaem após a conclusão do presente estudo são:

- **Número reduzido de intervenientes no processo de internacionalização já em curso.** O facto de esta dissertação se debruçar sobre um processo que está em curso há relativamente pouco tempo e através de um número restrito de colaboradores da PT Inovação faz com que o público-alvo deste estudo de caso seja limitado e pouco diversificado e, por conseguinte, condiciona a variedade, riqueza e corroboração/contraposição das informações recolhidas;
- **Desconhecimento prático do mercado sul-africano.** O facto de nunca ter tido contacto com o mercado sul-africano, o facto de nunca se ter deslocado aquele país, faz com que o conhecimento da autora da presente dissertação se baseie apenas no conhecimento teórico e não no conhecimento prático o que pode, por um lado, gerar uma visão influenciada pelas opiniões dos diversos autores consultados e, por outro, condicionar a amplitude de análise da autora, já que apenas se limita às dimensões e elementos para os quais angariou informação;
- **Amplitude de análise limitada.** A opção pela realização da análise cultural da África do Sul apenas através das dimensões culturais propostas por Hofstede limita a abrangência da investigação, incorrendo-se no risco de caracterizar de forma pouco profunda o país em questão.
- **Impossibilidade de extrapolar os resultados deste estudo a outras empresas.** A presente dissertação, por se tratar de um estudo de caso bastante específico, não poderá ser considerada, na sua totalidade, como uma ferramenta de apoio à atividade de outras instituições, uma vez que todas as informações pesquisadas foram, à partida,

orientadas a um contexto particular e, portanto, não são passíveis de generalizar. No entanto, considera-se que toda a componente de caracterização da África do Sul, tanto ao nível das condições de acesso ao mercado como ao nível dos elementos e dimensões culturais, poderá ser encarado não só como um breve guia para uma primeira abordagem ao mercado como também como complemento ao trabalho de prospeção concretizado pelas equipas comerciais.

3 LINHAS DE INVESTIGAÇÃO FUTURA

Na tentativa de enriquecer o estudo agora iniciado, considera-se que seria relevante efetuar uma investigação na qual, através da realização da mesma análise a outras empresas que estivessem já instaladas no mercado sul-africano, fosse feita a comparação das conclusões obtidas de modo a verificar se as dificuldades e limitações sentidas pela PT Inovação foram as mesmas das empresas a analisar. Esta investigação poderia ainda permitir, em jeito de *benchmarking*, identificar as boas e más práticas dessas empresas de modo a perceber, por um lado, o que a PT Inovação poderia adaptar para a sua estratégia e, por outro, quais as práticas que deveria evitar, melhorando o seu desempenho produtivo, processual e comercial.

Considera-se também que seria bastante interessante efetuar uma análise mais prática e aprofundada das diversas formas de acesso ao mercado sul-africano por parte da PT Inovação pois, assim, seria possível a concreta compreensão das suas implicações, por exemplo, ao nível do preço final do produto, dos constrangimentos legais, da adequação às necessidades locais, para, com isto, oferecer à empresa opções adequadas e viáveis de expansão naquele mercado.

Julga-se ainda que seria pertinente a concretização de um estudo mais focado nas questões culturais da África do Sul e que permita, em última instância, contribuir para a elaboração de uma estratégia de marketing totalmente apropriada àquele mercado. Tal como apontado no ponto anterior (2 - Limitações do estudo), a caracterização da cultura sul-africana seria mais aprofundada e abrangente caso tivesse sido feita à luz de mais do que um modelo da cultura, pois permitiria não só contrapor opiniões de diferentes autores como permitiria abordar outros elementos culturais previstos noutros modelos.

Por fim, crê-se que seria importante para a PT Inovação o estudo comparativo entre mercados para, assim, averiguar qual deles seria mais interessante e viável para a sua expansão internacional. A escolha de um mercado em detrimento de outro não deverá ser feita apenas pela intuição comercial mas, como já referido, deverá ser suportado por análises práticas e concisas dos países comercialmente atraentes, pois só assim será possível assegurar que os recursos e esforços não são alocados em vão ou sem resultados comerciais interessantes. Para além disso, uma análise deste tipo fundamentará a elaboração do plano de marketing internacional uma vez que fornece a total caracterização do mercado em questão.

BIBLIOGRAFIA⁵⁸

- AICEP. (2010a, 09-2010). África do Sul - Condições legais de acesso ao mercado. *Mercados - Informação regulamentar* Retrieved 09-10-2011, 2011, from <http://www.revista.portugalglobal.pt/AICEP/Documentos/CLAMAfricadoSul/>
- AICEP. (2010b, 09-2010). África do Sul - Ficha de mercado. *Mercados - Informação global* Retrieved 09-10-2011, 2011, from <http://www.revista.portugalglobal.pt/AICEP/Documentos/FMAfricadoSul/>
- AICEP. (2011a, 18-05-2011). África do Sul - País em síntese. *Mercados - Informação global* Retrieved 09-10-2011, 2011, from <http://www.portugalglobal.pt/PT/Biblioteca/Paginas/Detalhe.aspx?documentId=e92929a3-ca53-42c0-a668-8a147cfbc024>
- AICEP. (2011b, 05-2011). Relações Económicas Bilaterais com a África do Sul 2006-2011 (Janeiro a Maio). *Mercados - Informação global* Retrieved 09-10-2011, 2011, from <http://www.portugalglobal.pt/PT/Biblioteca/Paginas/Detalhe.aspx?documentId=83242f7a-5731-4ea8-af8a-079025da0a8c>
- Bardin, L. (2008). *Análise de Conteúdo* (L. A. Reto & A. Pinheiro, Trans. 5ª edição ed.). Lisboa: Edições 70.
- Bertalanffy, L. v. (1999). *General system theory foundations, development, applications* (Rev. ed ed.). New York: George Braziller.
- Bradley, F. (2005). *International marketing strategy*: Financial Times/Prentice Hall.
- Campomar, M. C. (1991, Julho/Setembro). Do uso de estudo de caso em pesquisas para dissertações e teses em administração. *Revista de Administração*, 26, 95-97.
- Chambel, M. J., & Curral, L. (2008). *Psicologia organizacional da estrutura à cultura*. Lisboa: Livros Horizonte.
- Clearly Cultural. (2009, 25-06-2011). Geert Hofstede's Cultural Dimensions. <http://www.clearlycultural.com/geert-hofstede-cultural-dimensions/>
- Dias, Á. L. (2005). *Princípios de marketing internacional - Campeões portugueses no estrangeiro*. Lisboa: Lidel - Edições Técnicas, Lda.
- Dias, M. F. (2007). *A Internacionalização e os Factores de Competitividade: O Caso Adira*. Universidade do Porto, Porto.
- European Social Survey Education Net. (2011, 2011). The Structure of Value Relations. Retrieved 02-10-2011, 2011, from <http://essedunet.nsd.uib.no/cms/topics/1/1/2.html>
- Finuras, A. P. (2010). *Humanus pessoas iguais, culturas diferentes*. Lisboa: Edições Sílabo.

⁵⁸ Referências bibliográficas de acordo com a norma APA 5th.

- Freeman, R. E. (2010). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*: Cambridge University Press.
- Hofstede, G. (1984). The Cultural Relativity of the Quality of Life Concept. [Article]. *Academy of Management Review*, 9(3), 389-398.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations* (2nd ed ed.). Thousand Oaks (CA): Sage.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D., & Sanders, G. (1990). Measuring Organizational Cultures - a Qualitative and Quantitative Study across 20 Cases. *Administrative Science Quarterly*, 35(2), 286-316.
- IAPMEI. (2007, 21-10-2011). Desenvolver uma estratégia de marketing. *Gerir - Guias práticos de suporte à gestão* Retrieved 19-12-2010, 2010, from <http://www.iapmei.pt/iapmei-art-03.php?id=2342>
- Ilhéu, F. (2009). *Estratégia de Marketing Internacional - Casos de Empresas Portuguesas*. Coimbra: Edições Almedina.
- Infopédia. (2003-2011a). Apartheid. Retrieved 09-10-2011, 2011, from [http://www.infopedia.pt/\\$apartheid](http://www.infopedia.pt/$apartheid)
- Infopédia. (2003-2011b). Europa Ocidental desde 1957. Retrieved 30-01-2011, 2011, from [http://www.infopedia.pt/\\$europa-ocidental-desde-1957](http://www.infopedia.pt/$europa-ocidental-desde-1957)
- Inglehart, R., & Baker, W. E. (2000). MODERNIZATION, CULTURAL CHANGE, AND THE PERSISTENCE OF TRADITIONAL VALUES. [Article]. *American Sociological Review*, 65(1), 19-51.
- ITIM International. (1967-2009). Geert Hofstede™ Cultural Dimensions. Retrieved 24-06-2011, 2011, from http://www.geert-hofstede.com/hofstede_dimensions.php?culture1=71&culture2=81#compare
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2010). *Principles of marketing*: Pearson.
- Kwintessential. (2010). South Africa - Language, Culture, Customs and Etiquette. Retrieved 09-10-2011, 2011, from <http://www.kwintessential.co.uk/resources/global-etiquette/south-africa-country-profile.html>
- Levitt, T. (1984). The globalization of markets. [Article]. *McKinsey Quarterly*(3), 2-20.
- Medrano, J. (2011). Map of Happiness. Retrieved 01-10-2011, 2011, from <http://www.jdsurvey.net/jds/jdsurveyMaps.jsp?Idioma=I&SeccionTexto=0404&NOID=103>
- Porter, M. E. (1998). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance : with a new introduction*: Free Press.

- Portugal Telecom, S., SA. (2010a). Empresa - Informação corporativa. Retrieved 04-12-2010, 2010, from <http://www.portugaltelecom.pt/InternetResource/PTSite/PT/Canais/Investidores/Grupo/Estrutura+do+Grupo/estruturacorp.htm>
- Portugal Telecom, S., SA. (2010b). Sobre a PT - Perfil. Retrieved 04-12-2010, 2010, from <http://www.portugaltelecom.pt/InternetResource/PTSite/PT/Canais/Investidores/Grupo/PerfildoGrupo/perfil>.
- Portugal Telecom, S., SA. (2011a, 14-06-2011). Perfil Estratégico. Retrieved 18-09-2011, 2011, from <http://www.telecom.pt/InternetResource/PTSite/PT/Canais/Investidores/Grupo/estrategia/profile/profile.htm>
- Portugal Telecom, S., SA. (2011b, 14-06-2011). Posicionamento da PT: Uma empresa inovadora orientada para o cliente. Retrieved 18-09-2011, 2011, from <http://www.telecom.pt/InternetResource/PTSite/PT/Canais/Investidores/Grupo/estrategia/intro/intro.htm>
- PT Inovação, S. A. (2009a). Mercado - Estratégia. Retrieved 08-12-2010, 2010, from <http://www.ptinovacao.pt/#/ext/?id=26>
- PT Inovação, S. A. (2009b). Mercado - Geografia. Retrieved 18-09-2011, 2011, from <http://www.ptinovacao.pt/#/#/ext/?id=3>
- PT Inovação, S. A. (2009c). Produtos - Sistemas suporte negócio - ISDF. Retrieved 08-12-2010, 2010, from <http://www.ptinovacao.pt/#/menu/product/?familyID=41&itemID=122>
- PT Inovação, S. A. (2010a). Comunicação - Relatórios e números. Retrieved 18-09-2011, 2011, from <http://www.ptinovacao.pt/#/ext/?id=40>
- PT Inovação, S. A. (2010b). Driven by the future - global solutions for global telecommunications. In S. A. PT Inovação (Ed.). Aveiro.
- PT Inovação, S. A. (2010c). Empresa - Domínios. Retrieved 05-12-2010, 2010, from <http://www.ptinovacao.pt/#/ext/?id=35>
- PT Inovação, S. A. (2010d). Empresa - História. Retrieved 04-12-2010, 2010, from <http://www.ptinovacao.pt/#/ext/?id=33>
- PT Inovação, S. A. (2010e). Empresa - PT Inovação. Retrieved 04-12-2010, 2010, from <http://www.ptinovacao.pt/#/ext/?id=29>
- PT Inovação, S. A. (2010f). Empresa - Qualidade. Retrieved 18-09-2011, 2011, from <http://www.ptinovacao.pt/#/ext/?id=32>
- PT Inovação, S. A. (2010g). Produtos - Redes acesso, metro e core - Netb@nd. Retrieved 08-12-2010, 2010, from <http://www.ptinovacao.pt/#/menu/product/?familyID=40&itemID=38>

- PT Inovação, S. A. (2010h). Produtos - Sistemas suporte operações - NOSSIS. Retrieved 08-12-2010, 2010, from <http://www.ptinovacao.pt/#/menu/product/?familyID=45&itemID=93>
- Schwartz, S. (1992). Universals in the Content and Structure of Values: Theoretical Advances and Empirical Tests in 20 Countries. 25, 1-65.
- Schwartz, S. (1994). Are There Universal Aspects in the Structure and Contents of Human Values? [Article]. *Journal of Social Issues*, 50(4), 19-45.
- Schwartz, S. (2004). Evaluating the structure of human values with confirmatory factor analysis. *Journal of Research in Personality*, 38(3), 230-255.
- Teixeira, S., & Diz, H. (2005). *Estratégias de internacionalização*. Lisboa: Publisher Team.
- Triandis, H. (2006). Cultural aspects of globalization. *Journal of International Management*, 12(2), 208-217.
- Triandis, H. C. (1999). Cross-cultural Psychology. [Article]. *Asian Journal of Social Psychology*, 2(1).
- Viana, C., & Hortinha, J. (2005). *Marketing Internacional* (2ª edição ed.). Lisboa: Edições Sílabp.
- World Bank. (2011a). Countries - South Africa. Retrieved 09-10-2011, 2011, from <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/COUNTRIES/AFRICAEXT/SOUTHAFRICAEXT/N/0,,menuPK:368082~pagePK:141159~piPK:141110~theSitePK:368057,00.html>
- World Bank. (2011b). Ease of Doing Business in South Africa. Retrieved 09-10-2011, 2011, from <http://www.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/south-africa#>
- Yin, R. K.-Z. (2001). *Estudo de caso planejamento e métodos* (2ª ed ed.). Porto Alegre: Bookman.